

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:

«Механізми управління сталістю територіальних громад»

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

_____ Ярослава Петрівна Бурлака

«12» грудня _____ 2025 р.

Керівник: канд. екон. наук., доцент

_____ Тетяна Анатоліївна Немченко

«12» грудня _____ 2025 р.

Рецензент: _____

м. Кропивницький – 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТАЛІСТЮ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	7
1.1. Концепція сталого розвитку та її еволюція в контексті публічного управління	7
1.2. Сутність та критерії сталості територіальних громад	12
1.3. Механізм управління сталістю територіальних громад: теоретичні підходи, інструменти та моделі	18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОЛОВАНІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ	25
2.1. Загальна характеристика Голованівської селищної ради	25
2.2. Аналіз бюджету Голованівської селищної ради з позиції забезпечення сталості розвитку	29
2.3. Аналіз стратегічних та програмних документів щодо забезпечення сталого розвитку Голованівської селищної ради	38
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ГОЛОВАНІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ	44
3.1. Цифровізація адміністративних послуг як інструмент підвищення якості життя мешканців громади	44
3.2. Забезпечення енергетичної автономності як фактор забезпечення сталого розвитку Голованівської селищної ради	50
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Система публічного управління України в умовах децентралізації та воєнної нестабільності переживає суттєві трансформації, що змінюють характер прийняття рішень на місцевому рівні та висувають нові вимоги до стійкості територіальних громад. Зміна бюджетної архітектури, перерозподіл повноважень, зростання відповідальності органів місцевого самоврядування за якість публічних послуг, управління ресурсами та інфраструктурою зумовлюють потребу у модернізації механізмів розвитку громад. У таких умовах забезпечення сталості постає не лише стратегічною метою, а й критичною умовою виживання територій, підтримання їх соціальної згуртованості, економічної життєздатності та інституційної спроможності. І, відповідно, від того, наскільки ефективно громади здатні планувати свій розвиток, управляти фінансовими потоками, адаптуватися до викликів та впроваджувати інноваційні інструменти врядування, залежить рівень їх довгострокової стабільності.

Сталий розвиток, що охоплює економічні, соціальні, екологічні, інфраструктурні та управлінські виміри, поступово став одним з ключових орієнтирів сучасної публічної політики. Наукові підходи, представлені у працях українських дослідників (Бліщук К., Дерун Т., Кочерга О., Ільченко В., Котов І., Лопушинський І., Філіппова В, Плющ Р. та ін.), наголошують на необхідності використання стратегічних, нормативних, фінансових, інституційних та цифрових механізмів, які дозволяють громадам досягати збалансованості та адаптивності. У контексті воєнних подій та масштабних трансформацій підвищується значення індикаторного підходу, систем моніторингу, програмно-цільового бюджетування, цифрових рішень та партнерських моделей розвитку. Водночас низка питань залишається недостатньо розробленою, зокрема щодо поєднання стратегічних механізмів із реальними фінансовими можливостями громад, інтеграції Цілей сталого

розвитку в місцеві програми, побудови ефективних управлінських інструментів та оптимізації бюджетної політики з позиції сталості.

Особливої актуальності ці питання набувають у Голованівській селищній територіальній громаді, яка характеризується складною просторовою структурою, аграрно-промисловою спеціалізацією, демографічними викликами, нерівномірністю інфраструктурного розвитку та значною залежністю від державних трансфертів. Водночас громада володіє вагомим потенціалом - розвиненою соціальною інфраструктурою, активним підприємницьким сектором, потужними агропереробними підприємствами та прагненням до модернізації системи управління. Дослідження механізмів забезпечення сталості у такому контексті дозволяє оцінити реальну ефективність чинної моделі управління, виявити дисбаланси й сформулювати пропозиції, що сприятимуть зміцненню стійкості громади у довгостроковій перспективі.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження механізмів управління сталим розвитком Голованівської селищної ради та визначення шляхів їх удосконалення.

Для досягнення поставленої мети сформульовано такі завдання:

- розкрити теоретико-методологічні засади сталого розвитку територіальних громад, визначити сутність, критерії та структурні компоненти сталості;

- проаналізувати механізм управління сталим розвитком, його інструменти, моделі та класифікації;

- здійснити комплексну характеристику Голованівської селищної ради, включно з демографічною, соціальною, інфраструктурною та економічною складовими, оцінити фінансовий стан громади та дати аналіз бюджету з позицій забезпечення сталості, визначити сильні та слабкі сторони механізмів управління, можливості та ризики;

- запропонувати практичні напрями вдосконалення управління сталим розвитком громади.

Об'єктом дослідження є система управління сталим розвитком територіальної громади. Предметом дослідження є механізми, інструменти та інституційні умови забезпечення сталості розвитку Голованівської селищної ради.

Методологічну основу роботи формують системний, інституційний, структурно-функціональний та стратегічний підходи, а також загальнонаукові методи аналізу, синтезу, порівняння, експертного оцінювання; використано аналіз бюджету, графічний та узагальнюючий методи.

Інформаційну базу становлять офіційні нормативно-правові документи, аналітичні та статистичні дані, паспорт громади, матеріали місцевих програм, фінансової звітності та внутрішні дані Голованівської селищної ради, а також наукові дослідження з проблем сталого розвитку та місцевого врядування.

Наукова новизна роботи полягає у впорядкуванні та узгодженні підходів до формування механізму сталого розвитку територіальної громади шляхом інтеграції аналітичних, фінансових та управлінських інструментів оцінювання сталості, адаптованих до умов Голованівської громади. Особливий внесок становить обґрунтування напрямів цифровізації адміністративних послуг та підвищення енергетичної автономії як ключових інноваційних компонентів механізму сталого розвитку. Практична цінність роботи визначається тим, що впровадження цифрових сервісів для надання адміністративних послуг та формування моделі енергетичної автономії громади можуть бути безпосередньо використані органами місцевого самоврядування для удосконалення стратегічного планування Голованівської селищної ради.

Виступ на Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України», 6-7 листопада 2025 року на тему: «Концепція сталості як методологічна основа модернізації механізмів публічного управління територіями» забезпечив апробацію результатів кваліфікаційної роботи.

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

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТАЛІСТЮ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Концепція сталого розвитку та її еволюція в контексті публічного управління

Парадигма сталого розвитку формувалася як відповідь світової спільноти на наростаючі глобальні виклики, пов'язані з антропогенним тиском, вичерпністю ресурсів та зростанням соціальних диспропорцій. Першим етапом інституціоналізації цього підходу стала Стокгольмська конференція ООН з довкілля 1972 року, що вперше закріпила ідею необхідності взаємопов'язаного розгляду економічного розвитку та охорони навколишнього середовища. У підсумковій Декларації було сформульовано 26 принципів, які окреслили концептуальні рамки раціонального природокористування, відповідальності держав за екологічну безпеку та міжнародної співпраці у сфері охорони довкілля. Саме на цьому етапі вперше окреслено тезу про те, що «економічний поступ і якість навколишнього середовища є взаємозалежними процесами» [37].

Проте концептуальна її зрілість сформувалася у 1980-х роках. Ключовим етапом стало оприлюднення у 1987 році доповіді Міжнародної комісії ООН з навколишнього середовища і розвитку під керівництвом Г. Брундтланд «Наше спільне майбутнє», де вперше запропоновано канонічне визначення сталого розвитку: розвиток, що задовольняє потреби нинішнього покоління, не ставлячи під загрозу можливостей майбутніх генерацій. Це формулювання не лише структурувало етичні та економічні виміри відповідального розвитку, а й створило основу для подальшого включення принципів сталості у стратегічні документи різних рівнів [37].

Розвиток ідеї набув нового імпульсу під час Конференції ООН з навколишнього середовища та розвитку в Ріо-де-Жанейро у 1992 році, де було

задекларовано «Порядок денний на XXI століття» та прийнято низку міжнародних документів. Центровим у цих актах стало обґрунтування інтегрованості соціальної, економічної та екологічної політики. Як зазначають Акімова та Іщенко, проголошені в Ріо положення заклали «глобальну рамку партнерства заради сталого розвитку» та орієнтували держави на забезпечення екологічно відповідального економічного зростання, розвиток відкритої торгівлі та адаптацію структури господарств до вимог екологічної безпеки [37].

У 2000-х роках парадигма стала основою для широких міжнародних програм. Однак саме у 2015 році концепція остаточно інституціоналізувалась у документі глобального рівня - «Перетворення нашого світу: Порядок денний сталого розвитку до 2030 року», прийнятому на Саміті ООН, що визначив 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР) та 169 завдань, які охоплюють чотири ключові виміри: економічний, соціальний, екологічний та інституційний. Сталий розвиток у XXI столітті трансформувався у широку управлінську доктрину, яка стала «дискурсивною основою публічної адміністрації» та спрямовує держави до розвитку інституційної стійкості та екологічної відповідальності [14].

У 1990-х – 2000-х роках концепція поступово інтегрувалася у сферу державної політики, доповнюючись управлінськими механізмами, спрямованими на забезпечення збалансованості розвитку. Сталий розвиток набуває характеристик універсальної управлінської рамки, у якій методи планування, системи прийняття рішень та політичні інструменти мають відповідати принципам інклюзивності, прозорості, ефективності та орієнтації на довгостроковий ефект. Впровадження Цілей сталого розвитку стало основою для трансформації системи стратегічного управління на національному й місцевому рівнях, оскільки орієнтує держави на вимірюваність, доказовість політики та управлінський моніторинг прогресу [5].

Відповідно, сталий розвиток вийшов за межі екологічної проблематики та перетворився на дискурс, у центрі якого - здатність державних інституцій забезпечувати ефективне врядування, створювати умови для соціальної згуртованості та підтримувати демократичні процедури, що гарантують довіру та участь громадян у прийнятті рішень, а стійкість неможлива без інституційної спроможності, формування якої передбачає як професіоналізацію державних службовців, так і впровадження принципів good governance [14].

Важливу роль у впровадженні принципів сталості відіграє розвиток інституційного потенціалу державного та місцевого управління. Ефективна реалізація політики сталого розвитку неможлива без здатності інституцій забезпечувати управлінську узгодженість, професіоналізацію кадрів, прозорість процесів ухвалення рішень та залучення громадськості. Сучасна парадигма сталого розвитку ґрунтується на принципах інклюзивності, прозорості та підзвітності, які формують якість демократичного врядування і водночас зміцнюють стійкість суспільних систем в умовах зовнішніх криз і внутрішніх трансформацій, а сталий розвиток розглядається як інституційна властивість держави, що проявляється у здатності стратегічно реагувати на виклики та координувати політики між секторами [1, 6, 14, 23].

У національних системах публічного управління інтеграція принципів сталого розвитку проявляється через низку управлінських інструментів. Одним із них є стратегічне планування, що передбачає включення Цілей сталого розвитку до державних стратегій, регіональних програм та планів дій. При цьому важливим є узгодження національних стратегій із системою ЦСР, оскільки саме стратегічне планування забезпечує можливість оцінки прогресу, визначення пріоритетних напрямів розвитку та формування відповідних індикаторів ефективності на регіональному та місцевому рівнях [5].

При цьому, на сьогоднішньому етапі актуалізується посилення ролі локального рівня, тобто сталий розвиток перестав бути виключно прерогативою національної політики: дедалі більше управлінських рішень, що

впливають на якість життя, приймаються на рівні територіальних громад. Цей зсув зумовлений не лише децентралізаційними реформами, а й визнанням у міжнародних документах того, що саме місцевий рівень найкраще відображає потреби населення, динаміку соціального середовища та реальні екосистемні умови. Сталий розвиток у місцевому вимірі пов'язаний із здатністю громади забезпечувати збалансовані фінанси, якісні соціальні послуги, розвиток інфраструктури та ефективне управління ресурсами, що робить місцеве самоврядування органічною частиною сучасної концепції сталості [11].

Узагальнюючи, зазначимо, що сучасне тлумачення сталого розвитку у сфері публічного управління сформувалося як багатовимірна управлінська доктрина, що виходить за межі традиційних екологічних або соціально-економічних підходів і охоплює не лише збалансованість основних сфер життєдіяльності суспільства, а й здатність державних інституцій забезпечувати довготривалу стійкість на всіх рівнях управління. Котов В. підкреслює, що сталий розвиток у публічній політиці дедалі частіше розглядається як системна властивість територіальної організації влади, яка забезпечує збалансованість цілей, ресурсів і інституційних механізмів [18].

Варто наголосити, що однією з характерних рис сучасного розуміння сталого розвитку є його інтегративний характер. Дерун Т. і Кочерга О. зазначають, що сталий розвиток - це не набір окремих політик, а узгоджена система, яка поєднує економічні, соціальні, екологічні та управлінські завдання у стратегічному циклі планування, виконання та оцінювання результатів, що власне і робить концепцію придатною для використання у процесах місцевого стратегічного розвитку, формує основу для результативного бюджетування та дозволяє пов'язати короткострокові управлінські дії з довгостроковими цілями розвитку громади [9].

Зміна управлінської природи сталого розвитку особливо помітна в контексті децентралізаційних реформ. У дослідженні Бліщук К. підкреслюється, що сучасний зміст сталого розвитку на локальному рівні передбачає здатність територіальної громади підтримувати фінансову

самодостатність, забезпечувати якісні послуги та впроваджувати цифрові й інноваційні рішення в управлінні [4]. Павліха Н. та Войчук М. наголошують, що сталий розвиток у публічному управлінні включає раціональне планування території, управління природно-ресурсним потенціалом і забезпечення просторової справедливості, що є важливим для формування спроможних громад [27]. Полторак А. акцентує, що сталий розвиток у державному управлінні має спиратися на принципи стратегічного бачення, безперервності управління та адаптивності інституцій, оскільки саме адаптивність визначає здатність держави реагувати на кризові явища та зовнішні виклики [29]. Під таким кутом зору сталий розвиток розглядається як управлінський процес, що потребує узгодженості політик і механізмів, наявності компетентних кадрів та інституційних гарантій виконання рішень. Шевченко Н., Шевченко О. роблять акцент на важливості інноваційних механізмів у сучасному розумінні сталості, зокрема цифрових інструментів, що забезпечують доступність статистики, прискорюють процеси ухвалення рішень і підвищують якість комунікації між владою та громадянами [39].

Децентралізація стала одним із ключових чинників переосмислення концепції сталого розвитку на локальному рівні, оскільки суттєво змінила як інституційні рамки управління, так і можливості територіальних громад щодо формування власних моделей розвитку. У дослідженні Котова І. наголошується, що децентралізація створила передумови для «перенесення центрів прийняття рішень ближче до населення», що підвищило значущість місцевих інституцій у забезпеченні збалансованості соціальних, економічних та екологічних процесів у громадах [17]. Зокрема, одним із найпомітніших ефектів децентралізації стало зміцнення фінансової спроможності місцевого самоврядування. Розширення доходної бази громад, зокрема через запровадження прямих міжбюджетних відносин та участі в місцевих податках, дозволило громадам уперше реалізовувати довгострокові інвестиційні проєкти, пов'язані з інфраструктурою, освітою, охороною здоров'я та екологічною модернізацією, що є важливою умовою сталого розвитку.

Фінансова автономія стала підґрунтям для появи локальних стратегічних моделей розвитку, орієнтованих на раціональне використання ресурсів та узгодження витрат з потребами громади [30].

Після впровадження реформи громади стали ключовими суб'єктами досягнення Цілей сталого розвитку, оскільки власне на місцевому рівні відбувається реалізація більшості політик у сфері освіти, охорони здоров'я, інфраструктури, енергетики, гендерної рівності та екологічної стійкості. Успіх національної політики сталого розвитку безпосередньо залежить від спроможності громад планувати, вимірювати та оцінювати власний прогрес у досягненні ЦСР, що стало реальним лише завдяки децентралізації [5]. Варто наголосити і на соціальному ефекті реформи: посилення горизонтальних зв'язків, розвиток громадської участі, зміцнення довіри до інституцій та створення умов для включення громадян у процеси управління, що пов'язано із здатністю громад будувати соціальну стійкість - важливу складову сталого розвитку [36].

Зауважимо, що децентралізація стала фундаментом для формування стійких моделей розвитку територій, які ґрунтуються на поєднанні фінансової спроможності, стратегічного планування, цифрових рішень, інклюзивного врядування, просторової раціональності та інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, не просто змінивши структуру публічної влади, а створивши нові умови для інтегрованої реалізації сталого розвитку, наблизивши його до рівня територіальних громад і зробивши їх ключовими агентами довгострокової стійкості держави.

1.2. Сутність та критерії сталості територіальних громад

Поняття «територіальна громада» в українському публічному управлінні пройшло складний шлях розвитку — від суто адміністративної одиниці з мінімальним переліком повноважень до повноцінного суб'єкта місцевого самоврядування, спроможного формувати політику розвитку та

забезпечувати сталість на локальному рівні. Витоки сучасного розуміння громади закладено в Конституції України, яка вперше у правовому полі окреслила громаду як первинного носія місцевого самоврядування, що об'єднує жителів одного або кількох населених пунктів (ст. 140), що закріпило базовий принцип — джерелом місцевої влади є не органи, а саме спільнота мешканців певної території [15]. Подальший розвиток поняття територіальної громади здійснюється через Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», який деталізував її статус та правосуб'єктність. Закон встановлює, що громада є суб'єктом права на місцеве самоврядування, уповноваженим управляти комунальною власністю, затверджувати бюджет, розпоряджатися ресурсами та вирішувати питання місцевого значення. Уперше на законодавчому рівні було визначено й можливість добровільного об'єднання територіальних громад, що у перспективі стало основою для реформи децентралізації та формування нової конфігурації місцевого самоврядування [34]. У сучасному українському законодавстві поняття територіальної громади пов'язується не лише з територіальною спільнотою, але й із категорією «спроможності». Спроможність громади почала трактуватися як здатність забезпечувати належний рівень публічних послуг, мати відповідний кадровий, інфраструктурний та фінансовий потенціал. Відповідно, ознаки територіальної громади відображено на ми на рис. 1.1.

Наукові підходи до визначення територіальної громади суттєво доповнили юридичні трактування, розширивши поняття до комплексної соціальної системи. Громада має як соціальний, так і політико-правовий вимір: вона є водночас суб'єктом місцевої демократії та носієм локальної ідентичності, що формує основу для її спроможності як інституційної системи [3]. Полторак А. визначає територіальну громаду як інтегровану соціально-економічну спільноту, об'єднану не лише територією, а й історико-культурною спадщиною, комунальною власністю, інтелектуально-комунікативними зв'язками та фінансовими інтересами, підкреслюючи, що громада є відкритою системою, яка взаємодіє з органами влади, бізнесом і

громадським сектором, а її життєздатність визначається різноманітністю ресурсів та здатністю їх ефективно використовувати [29].



Рисунок 1.1 – Ознаки територіальної громади

Джерело:[19]

Розглядаючи структуру територіальної організації влади, доцільно звернутися до класифікації (рис. 1.2), яка розмежовує громади за функціональним призначенням на основні (базовий рівень: село, селище, місто), де відбувається безпосередня життєдіяльність громадян, та факультативні (асоційований рівень: район, область), які покликані забезпечувати реалізацію колективних інтересів територіальних спільнот нижчого рівня.

Важливим етапом еволюції поняття стала поява концепції «життєздатної» та «сталого» громади, що відображає сучасні тенденції у публічному управлінні. Як зазначає Комаха Л., перехід від традиційного розуміння громади до концепції сталості пов'язаний із необхідністю інтегрувати економічні, соціальні та екологічні пріоритети в систему місцевого управління. Громада у цьому контексті розглядається як

територіальна система, здатна адаптуватися до змін, реагувати на ризики та забезпечувати довгостроковий розвиток за принципами збалансованості [14].

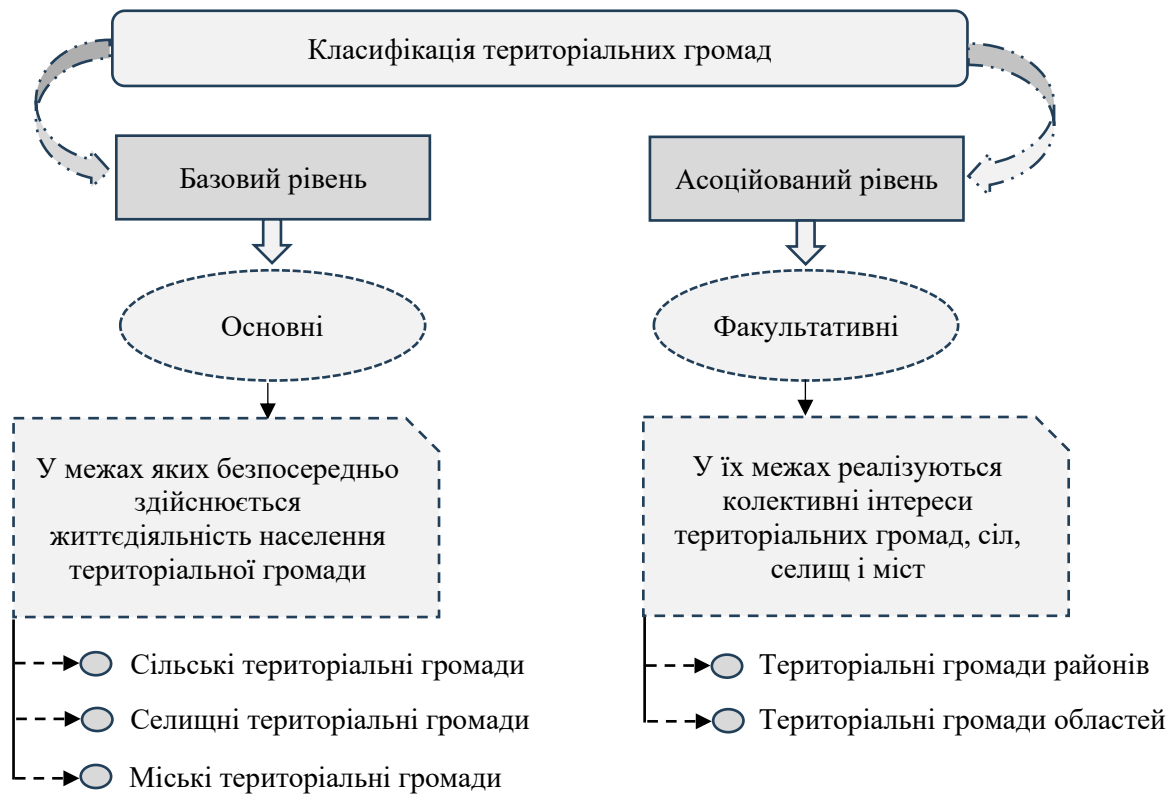


Рисунок 1.2 – Класифікація територіальних громад

Джерело: [19]

У статті Котова І. підкреслюється, що сталість громади визначається не тільки рівнем розвитку її інфраструктури та економічної бази, а й здатністю підтримувати баланс між усіма сферами життєдіяльності, забезпечуючи рівновагу між потребами теперішніх та майбутніх поколінь. Автор наголошує на системності сталості, яка проявляється у взаємозв'язку економічних, екологічних та управлінських рішень [17]. Сталий розвиток громади у роботах Дерун Т. і Кочерги О. характеризується через наявність стратегічних цілей, здатність до реалізації політик, врахування локальних особливостей та узгодженість дій між різними секторами. Сталу громаду неможливо уявити без управлінської координації та системи моніторингу, що дозволяє вимірювати результати та знижувати управлінські ризики [9]. У дослідженні

Бліщук К. стали громаду визначено як локальну інституційну екосистему, здатну адаптуватися до зовнішніх викликів, забезпечувати якість базових послуг, залучати партнерства та підтримувати інноваційні процеси [4].

Відповідно, можемо трактувати сталість громади як її довготривалу здатність підтримувати збалансований розвиток у соціальній, економічній, екологічній та інституційній сферах, забезпечуючи якість життя населення, раціональне використання ресурсів і стабільність управлінських процесів, з урахуванням потреб теперішніх і майбутніх поколінь.

Сталість територіальної громади формують взаємопов'язані економічна, соціальна, екологічна, інфраструктурна та інституційно-управлінська компоненти. У сукупності вони створюють цілісну систему, здатну забезпечувати збалансований розвиток, протидію зовнішнім впливам та високу якість життя мешканців (див. табл. 1.1) .

Таблиця 1.1 - Ключові компоненти сталості територіальної громади та їх характеристика

Компонента сталості	Коротка характеристика
Економічна	Відображає здатність громади забезпечувати стабільні доходи, диверсифікувати економічну діяльність, підтримувати підприємництво та інвестиції. Передбачає ефективне використання ресурсів, розвиток місцевого ринку праці та стійкість бюджетної системи.
Соціальна	Характеризує рівень забезпечення населення якісними освітніми, медичними, культурними та соціальними послугами. Визначає потенціал громади щодо інтеграції вразливих груп, підтримки людського капіталу та формування соціальної згуртованості.
Екологічна	Охоплює раціональне використання природних ресурсів, захист довкілля, поводження з відходами, збереження екосистем та розвиток екологічної безпеки. Визначає здатність громади адаптуватися до кліматичних змін і мінімізувати екологічні ризики.
Інфраструктурна	Відповідає за стан транспортної, інженерної, комунальної та цифрової інфраструктури, включаючи енергоефективність, доступність послуг, надійність критичних об'єктів. Є основою фізичної та функціональної життєздатності території.
Інституційно-управлінська	Охоплює якість управління, стратегічне планування, прозорість, підзвітність та участь громадян. Визначає спроможність органів місцевого самоврядування ефективно ухвалювати рішення, координувати ресурси та забезпечувати стійкість системи управління.

Джерело: узагальнено за [19, 22, 37]

Сучасні підходи до вимірювання сталості базуються на індикаторному підході, коли стан розвитку територій оцінюється через систему кількісних показників, пов'язаних із цілями та завданнями політики. На глобальному рівні ядром такої системи є Цілі сталого розвитку ООН (ЦСР-17), які окреслюють універсальну рамку для країн і територій. На міжнародному рівні система ЦСР передбачає 17 цілей, 169 завдань і понад 230 глобальних індикаторів, що охоплюють бідність, здоров'я, освіту, гендерну рівність, енергетику, економічне зростання, інфраструктуру, клімат, інституційний розвиток тощо [5]. Паралельно з офіційною системою індикаторів ЦСР у міжнародній практиці використовуються композитні індекси – індекс людського розвитку, індекс соціального прогресу, індекс екологічної ефективності тощо, що дозволяють оцінювати збалансованість розвитку, інтегруючи соціальні, економічні та екологічні виміри у показники, придатні для міждержавних та міжрегіональних порівнянь [24].

Національний рівень вимірювання сталості в Україні пов'язаний насамперед з адаптацією ЦСР-2030. Відповідно, на регіональному рівні для кожної глобальної цілі було відібрано набір національних індикаторів, які спираються на дані офіційної статистики, зокрема за напрямами бідності, зайнятості, освіти, здоров'я, інфраструктури, екології та інституційного розвитку і сформовано систему національних ЦСР-індикаторів, які використовуються як у державній стратегії регіонального розвитку, так і в регіональних стратегіях та програмах [5]. При цьому, окремим напрямом розвитку є локальні індикаторні системи для територіальних громад - багаторівнева система показників, структурована за блоками: фінансово-фіскальний, соціальний, інфраструктурний, управлінський, які включають показники дохідності бюджету, структури видатків, якості освітніх і медичних послуг, стану інженерних мереж, прозорості управління та залучення громадян і не лише відображають стан громади, а й слугують інструментом управління, оскільки закладають логіку планування на основі даних [11]. Зауважимо, що важливу роль у розвитку підходів до вимірювання сталості

відіграють і управлінські інструменти, зокрема, використання системи індикативного планування, збалансованих показників, моніторингових панелей та аналітичних карт, що дозволяють органам публічної влади поєднувати стратегічні цілі з оперативними показниками результативності [37].

Багато авторів наголошують на необхідності доповнювати класичні індикатори сталого розвитку показниками просторової збалансованості, інноваційності, цифрової включеності, соціального капіталу та резильєнтності [27, 36, 39].

Тож, сталість територіальної громади виступає інтегральною характеристикою її здатності забезпечувати збалансований розвиток у довгостроковій перспективі, підтримуючи належний рівень життя мешканців та ефективно реагуючи на зовнішні й внутрішні виклики та формується через взаємодію економічної, соціальної, екологічної, інфраструктурної та інституційно-управлінської компонент, кожна з яких виконує власну функцію у зміцненні життєздатності території. Власне узгодженість цих складових, їхня ресурсна забезпеченість та управлінська скоординованість і визначають спроможність громади витримувати кризові ситуації, адаптуватися до змін і створювати умови для сталого розвитку в інтересах теперішнього та майбутніх поколінь.

1.3. Механізм управління сталістю територіальних громад: теоретичні підходи, інструменти та моделі

Механізм управління сталістю територіальних громад формує комплекс інструментів, процедур, інституційних рішень та регуляторних практик, спрямованих на забезпечення збалансованого розвитку соціальної, економічної, екологічної, інфраструктурної та управлінської сфер на довгострокову перспективу, що розглядаються не як окремі елементи, а як

система взаємодіючих важелів, що забезпечує реалізацію принципів, цілей і завдань сталості у діяльності місцевого самоврядування.

У праці Котова І. підкреслюється, що механізми сталості - це «інституціоналізовані інструменти впливу публічної влади на процеси територіального розвитку», які використовуються для узгодження потреб громади з можливостями ресурсної бази та інституційними умовами, що вказує на інтеграційний характер механізмів, оскільки вони повинні поєднувати політичні, організаційні, фінансові та аналітичні рішення [18].

Загалом, механізм управління сталим розвитком можна визначити як складову стратегічного циклу публічного адміністрування, яка включає планування, виконання, моніторинг та оцінювання результатів розвитку громади [9]. Польова О. наголошує, що стійкий розвиток громади можливий лише за умов фінансової автономії, диверсифікованих джерел доходів, програмно-цільового бюджетування та ефективного управління ресурсами. Фінансові механізми виступають основою для реалізації соціальних, інфраструктурних та екологічних програм, визначаючи матеріальну можливість досягнення сталості [30].

Інший важливий вимір механізму управління сталості громади - екологічний. Нестеренко О. розкриває екологічні механізми як систему регуляторних, інноваційних та інформаційних інструментів, що забезпечують зменшення екологічного навантаження, підвищення екологічної ефективності та інтеграцію природоохоронних стандартів у діяльність громад [24]. Важливу роль в сьогоденні відіграють і цифрові механізми управління, що посилюють аналітичну спроможність громад. До них належать електронні сервіси, цифрові кабінети, геоінформаційні системи, онлайн-участь громадян, відкриті дані та цифрові системи моніторингу [39, 40].

Механізм управління сталим розвитком територіальних громад формують комплекс інструментів, які забезпечують узгодженість політики, ресурсів, управлінських процедур і взаємодії стейкхолдерів (див.рис. 1.3)..

Принципи	Функції
<ul style="list-style-type: none"> – поєднання розвитку суспільства зі збереженням довкілля; – інтеграція економічної, соціальної та екологічної складових розвитку; – забезпечення соціальної справедливості; – збалансоване виробництво і споживання; – збереження біологічного та ландшафтного різноманіття; – забезпечення прозорості та підзвітності державного управління; – участь громадськості у формуванні та реалізації політики сталого розвитку; – збереження культурного розмаїття і традицій; – захист і збереження культурної та історичної спадщини. 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>цільова</i> – визначення цілей, пріоритетів та основних напрямів сталого розвитку регіону; – <i>стимулююча</i> – формування регуляторів, здатних ефективно впливати на діяльність суб'єктів господарювання і спрямовувати економічні процеси у бажаному напрямі; – <i>нормативна</i> – встановлення певних правил за допомогою законодавчих актів для суб'єктів господарювання; – <i>коригувальна</i> – коригування розподілу ресурсів і метою розвитку прогресивних процесів, усунення негативних зовнішніх ефектів тощо; – <i>соціальна</i> – регулювання соціально-економічних відносин, перерозподіл доходів, забезпечення соціального захисту та соціальних гарантій; – <i>контролююча</i> – контроль за виконанням встановлених правил, економічних, екологічних, соціальних стандартів.

Механізм сталого розвитку

Складові сталого розвитку

економічна соціальна екологічна

Напрями забезпечення

інституціонально-правовий; організаційний; фінансовий; економіко-інноваційний; екологічний; соціальний; інформаційний.

Інструментарій

- *економічний* – вартість ресурсів, економічні вигоди, перерозподільні платежі;
- *правовий* – законодавчо-правовий (закони та підзаконні нормативні акти, укази, постанови), нормативно-правовий (накази, розпорядження);
- *адміністративно-контрольний* – екологічне законодавство, екологічний моніторинг, екологічні стандарти і нормативи, екологічна сертифікація, екострахування та ін.;
- *еколого-економічний* – адміністративний перерозподіл засобів, фінансові трансферти, вільні ринкові механізми перерозподілу засобів, сприяння на ринку;
- *фінансовий* – податкові кредити, прямі дотації та природоохоронні заходи, інноваційне інвестування технологій;
- *організаційний* – державні та регіональні стратегії розвитку, природоохоронні програми, прогнозні показники, бюджетні запити;
- морально-етичного впливу та переконання – освіта й виховання, навчання, переговорні процеси

Важелі

- *економічні* – стимулювання, тарифи, ціни, дотації, пільги, процентні ставки, субсидії, кредити, позики;
- *фінансові* – створення та використання фондів грошових коштів на основі розподілу перерозподілу ВВП; санкції (штрафи, пеня); екологічний аудит та екологічне страхування;
- *податкові* – податок на землю, збори на забруднення навколишнього середовища, збори за використання природних ресурсів;
- *організаційні* – митні, інвестиційні, інформативні;
- *адміністративні* – екологічний менеджмент, екологічна експертиза, екоаудит, екологічна освіта;
- *бюджетні* – видатки (інвестиції, економічний розвиток, соціальне забезпечення), дефіцит;
- *Мотиваційні* – достойна заробітна плата, пакет медичного забезпечення, диференційована пенсія.

Важелі

- Спостереження за соціо-еколого-економічним станом регіону;
- Оцінка реального стану регіону;
- Прогнозування майбутнього стану регіону;
- Керування процесами в регіоні.

Рисунок 1.3 – Механізм сталого розвитку територіальних громад

Джерело: [10]

У наукових джерелах наголошується, що механізми сталості мають багатовимірний характер і охоплюють нормативні, інституційні, фінансові, організаційні, партнерські та цифрові рішення а їх системне застосування визначає здатність громад переходити від декларативного планування до реального впровадження сталого розвитку (див. табл. 1.2.).

Таблиця 1.2 - Класифікація механізмів управління сталим розвитком територіальних громад

Група механізмів	Зміст та ключові інструменти	Приклади прояву в управлінні громадою
Нормативно-правові	Закони, підзаконні акти, локальні стратегії, регуляторні рішення; документи просторового планування; екологічні та соціальні стандарти	Стратегія розвитку громади; Програма соціально-економічного розвитку; Генплан; правила благоустрою; локальні екостандарти
Інституційні	Органи місцевого самоврядування, структурні підрозділи, комунальні підприємства, консультативні ради, мережі міжмуніципальної співпраці	Відділи економіки, соцзахисту, екології; центри надання адмінпослуг; міжмуніципальні проекти; дорадчі платформи
Фінансово-економічні	Бюджетні інструменти, програмно-цільове бюджетування, місцеві податки, фінансовий контроль, інвестиційна політика, залучення грантів, інструменти МСП	Бюджет участі; фонди розвитку; інвестиційні паспорти; управління комунальним майном; державно-приватні партнерства
Управлінсько-організаційні	Стратегічне планування, моніторинг, оцінка політик, внутрішні процедури управління, регламенти, управлінські інструменти (SWOT, PEST, BSC, GAP)	Моніторинг стратегій; щорічні звіти голови; системи внутрішнього контролю; операційні плани; управлінські dashboards
Комунікативні	Механізми взаємодії влади з громадськістю та стейкхолдерами; інструменти участі; публічні комунікації	Громадські слухання; електронні петиції; консультації; платформи зворотного зв'язку; бюджети участі
Партнерські	Міжмуніципальна співпраця, міжсекторальні партнерства, співробітництво з бізнесом, ГО та міжнародними організаціями	Кластери, агрохаби, транскордонні проекти, співпраця з донорами, угоди про партнерство з бізнесом
Цифрові	Е-сервіси, відкриті дані, GIS-системи, цифрове бюджетування, онлайн-участь, е-урядування, цифрова аналітика	Прозорий бюджет; кабінет мешканця; геопортали; е-система розвитку; цифрові карти інфраструктури; електронні адмінпослуги

Джерело: [9, 14, 16, 19, 29, 37]

Інтеграція Цілей сталого розвитку у місцеві стратегії та програми - один із найважливіших міжнародних підходів до управління сталим розвитком територій. Зокрема, інтеграція ЦСР як передбачає:

- адаптацію національних індикаторів до потреб громад;
- конкретизацію цілей у стратегіях місцевого розвитку;
- формування системи моніторингу досягнення ЦСР на рівні громади;
- включення ЦСР у бюджетні програми і звітність [5].

Власне, інтеграція індикаторів ЦСР дозволяє громадам перейти до кількісно вимірюваних моделей управління, застосовуючи екологічні, соціальні та економічні індекси як критерії ефективності публічної політики [24].

Тож, стратегічні механізми забезпечення сталого розвитку громад переходять у програмні через розробку:

- програм соціально-економічного розвитку;
- цільових програм (екологічних, освітніх, інфраструктурних, енергетичних);
- інвестиційних програм;
- програм цифрової трансформації;
- місцевих політик розвитку людського капіталу.

А стратегічне бачення набуває практичного змісту лише тоді, коли воно трансформується у програми, що мають бюджет, терміни, відповідальних виконавців і чіткі індикатори результативності [9, 10].

Зауважимо, що усі стратегічні механізми реалізуються органами місцевого самоврядування, що виступають центрами стратегічного управління, оскільки за своїми функціями формують бачення розвитку; забезпечують координацію між секторами; проводять стратегічні сесії; організовують діалог з громадою та стейкхолдерами; забезпечують моніторинг і корекцію документів, використовуючи набір інструментів.

Інструменти управління сталим розвитком територіальних громад становлять прикладний рівень реалізації механізмів публічного управління та забезпечують конкретизацію стратегічних рішень, трансформацію їх у вимірювані програми, політики та практики. Наукові джерела підкреслюють, що ефективні інструменти є багатовимірними та інтегрованими: охоплюють як аналітичні й стратегічні інструменти [9], так і просторові, партнерські, фінансові, комунікаційні й цифрові рішення [14, 29, 31, 32]. Застосування означеного кола інструментів формує адаптивну, прозору та орієнтовану на дані модель управління, яка дозволяє громадам системно рухатися до сталості,

долати ризики та досягати довгострокового балансу між економічними, соціальними, інституційними й екологічними пріоритетами (див. табл. 1.3.).

Таблиця 1.3 - Ключові інструменти управління сталим розвитком територіальних громад.

Група інструментів	Сутність та зміст	Приклади застосування у громадах
Моніторинг та оцінювання	Регулярний збір даних, аналіз показників сталості, оцінка ефективності політик; використання індикаторів ЦСР, UIF, національних показників; evidence-based підхід	Дашборди громади; щорічні звіти; система моніторингу стратегій; оцінка соціальних, екологічних та інфраструктурних програм
Balanced Scorecard (BSC)	Інструмент стратегічного управління, що дозволяє пов'язати бачення з індикаторами результату за чотирма площинами: фінанси, населення, процеси, розвиток	Розробка стратегічних карт; КРІ для секторів (освіта, охорона здоров'я, інфраструктура); моніторинг досягнення стратегічних цілей
Індикативне планування	Планування розвитку громади на основі прогнозних показників, демографічних і економічних трендів; використання сценаріїв розвитку	Прогноз бюджету громади на 3–5 років; сценарії розвитку МСП; індикативні прогнози зайнятості; довгострокові інфраструктурні програми
Evidence-Based Policy (EBP)	Прийняття рішень на основі доказів, аналітичних даних, оцінок впливу, компаративного аналізу; використання геоінформаційних систем і цифрових індикаторів	Аналітичні огляди потреб жителів; цифрові карти інфраструктури; аналітичні моделі бюджетування; оцінка впливу рішень
Участь стейкхолдерів	Механізми залучення громадян, бізнесу, НУО, професійних груп, молоді до стратегічного планування та реалізації політик	Бюджет участі; публічні консультації; громадські ради; воркшопи зі стейкхолдерами; стратегічні сесії
Державно-приватне партнерство (ДПП)	Спільна реалізація проєктів між владою, бізнесом та інвесторами; використання моделей співфінансування й спільного управління активами	Модернізація тепломереж; створення індустріальних парків; агропереробні хаби; модернізація ЖКГ; розвиток туризму
Місцеві екосистеми розвитку	Формування кластерів, інноваційних платформ, партнерських мереж, місцевих ланцюгів доданої вартості, креативних індустрій	Логістичні та аграрні кластери; інноваційні хаби; громадські ініціативні центри; екотуристичні маршрути; циркулярні проєкти
Цифрові інструменти	Е-сервіси, відкриті дані, GIS, цифрові кабінети громади, моделі е-бюджету, мобільні додатки, онлайн-участь	Прозорий бюджет; цифровий кабінет мешканця; електронні адмінпослуги; геопортали; платформи «Smart Community»

Джерело: [9, 14, 29, 31, 32]

Маємо наголосити, що означені інструменти формують практичний контур упровадження стратегічних механізмів та забезпечують перехід від стратегічних цілей до операційної реалізації політики, а власне їх ефективність, залежить від здатності громади інтегрувати різні інструменти в єдину систему: дані - у моніторинг, участь - у програмування, партнерства - у фінансування, цифровізацію - в управлінську аналітику, дозволяючи громадам діяти адаптивно, управляти ризиками, підвищувати якість рішень та забезпечувати довготривалу економічну, соціальну, інституційну й екологічну сталість. [4, 9, 14 30].

В цьому ключі, варто наголосити, що ключову роль у забезпеченні сталого розвитку територіальних громад відіграють органи місцевого самоврядування відіграють, адже вони відповідають за стратегічні рішення, операційну діяльність, координацію ресурсів та взаємодію зі стейкхолдерами. Інституційна спроможність визначає можливості громади впроваджувати політики сталості, а якість рішень - фактичні результати та здатність до довготривалого розвитку. Відповідно, поєднання трьох факторів - компетентного самоврядування, зрілих інституцій та обґрунтованих рішень - формує стійку, конкурентоспроможну та резильєнтну модель розвитку територіальної громади.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОЛОВАНІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ

2.1. Загальна характеристика Голованівської селищної ради

Голованівська територіальна громада являє собою складне просторово-адміністративне утворення, що сформувалося в результаті еволюції системи місцевого самоврядування та об'єднання низки сільських територій. Її сучасна структура поєднує адміністративний центр - селище міського типу Голованівськ - та кілька десятків сіл, організованих у мережу старостинських округів. Така конфігурація формує особливі умови управління, коли одній територіальній адміністрації необхідно забезпечувати збалансовану доступність послуг для жителів із різною транспортною та інфраструктурною доступністю. Просторова нерівномірність поселень, зафіксована у паспорті громади, підтверджує істотні різниці у відстанях до центру громади - від 3–6 км у ближніх селах до понад 20 км у віддалених населених пунктах (див рис. 2.1.).

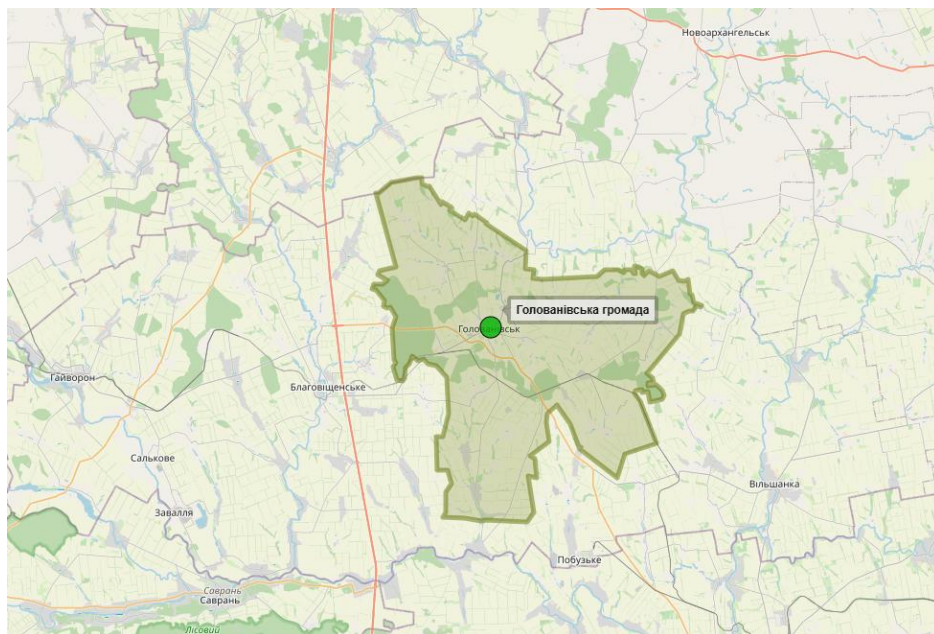


Рисунок 2.1 – Карта Голованівської територіальної громади

Джерело: [7]

З огляду на це Голованівська громада функціонує як поліцентрична територія, у якій значна частина соціальних, культурних і адміністративних функцій концентрується в смт Голованівськ, а периферійні населені пункти доповнюють її економічний та соціальний потенціал у сфері сільськогосподарського виробництва та локальних сервісів. Просторове розміщення громадських осередків, місцевих підприємств і закладів соціальної сфери створює внутрішні мікрозони розвитку, що визначають подальші вектори територіального планування.

Таблиця 2.1 - Узагальнена структура поселень громади

Старостинський округ	Кількість населених пунктів	Сумарна чисельність жителів	Діапазон відстаней до центру (км)
Красногірський	9	1 497	1–24
Ємилівський	7	1 498	12–27
Грузький	4	1 496	6–18
Журавлинський	4	1 449	9–27
Межирічківський	4	1 604	3–8
смт Голованівськ	1	5 973	–

Джерело: [8]

Просторова організація безпосередньо впливає на демографічні процеси, адже у селах із більшою віддаленістю до адміністративного центру спостерігається тенденція до вищих темпів депопуляції, старіння населення та обмеження трудової мобільності. Загальна чисельність жителів громади на початок 2025 року становить 14 456 осіб, не враховуючи внутрішньо переміщених осіб. Вікова структура свідчить про класичну для сільських громад центральної України трансформацію - домінування населення старшого віку при одночасному скороченні частки молоді, що створює додатковий тиск на систему охорони здоров'я та соціального забезпечення. Зокрема, понад 3 951 мешканець досяг віку понад 60 років, тоді як дітей та молоді до 18 років на території громади проживає лише 2 082 особи, що значно звужує майбутній трудовий резерв і підкреслює ризики демографічного виснаження у довгостроковій перспективі. Одночасно громада характеризується наявністю вагомих груп, що потребують підвищеної

соціальної уваги - 1 360 внутрішньо переміщених осіб, 182 учасники бойових дій та 48 родин загиблих військовослужбовців. Інтеграція цих категорій у локальні спільноти зумовлює подальше розширення спектра соціальних послуг та необхідність підсилення відповідної інфраструктури [8].

У межах соціальної сфери Голованівська громада володіє достатньо розгалуженою інфраструктурою, здатною забезпечувати основні потреби населення. Центральним елементом освітньої системи виступає Голованівський ліцей ім. Т. Г. Шевченка, що згідно з паспортними даними об'єднує значну кількість працівників (338 осіб) та має розгалужену мережу філій у віддалених селах. Подібна модель дозволяє зберегти рівень охоплення освітою навіть у демографічно малих територіях, хоча водночас вимагає модернізації матеріально-технічної бази та подальшої оптимізації транспортної логістики для учнів. У сфері охорони здоров'я функціонують два ключові заклади - КНП «Голованівська центральна районна лікарня» та Центр первинної медико-санітарної допомоги. Медична мережа виконує стратегічну функцію забезпечення доступності медичних послуг для жителів усіх старостатів, проте у документі громади чітко фіксується потреба в оновленні інфраструктури, зокрема реконструкції приймального відділення, модернізації терапевтичного корпусу та покращенні умов обслуговування пацієнтів із віддалених територій. Культурна інфраструктура громади представлена будинками культури, бібліотеками, музеями та іншими культурно-просвітницькими осередками, що відіграють важливу роль у підтриманні соціальної згуртованості та збереженні локальної культурної спадщини. Їх діяльність координується відділом культури, туризму та культурної спадщини [8].

Система соціального захисту громади включає територіальний центр надання соціальних послуг, ветеранський хаб, а також низку програм, спрямованих на підтримку людей похилого віку, осіб з інвалідністю, малозабезпечених сімей та представників військової спільноти. Широка присутність соціальних сервісів у паспорті громади вказує на високий рівень

чутливості до соціальних потреб та усвідомлення пріоритетів розвитку в умовах післявоєнних трансформацій.

У господарському вимірі Голованівська громада демонструє чітко виражену аграрно-промислову спеціалізацію. Вирощування зернових і технічних культур, розвинуте тваринництво та сильний кластер переробної промисловості визначають економічний профіль території. Особливе місце займають підприємства олійно-жирової галузі - ТОВ «Санолта», «Санолта Корм», «Санолта Протеїн», а також виробничий комплекс ТОВ «Відродження», що забезпечують вагомую частку робочих місць і формують додану вартість у місцевій економіці. Умови зберігання та логістики зерна забезпечують такі підприємства, як «Ємилівське ХПП» та «Голованівське ХПП», що сприяє ефективності аграрного циклу та підвищує конкурентоспроможність території на регіональному ринку [8].

Малий і середній бізнес представлений численними закладами торгівлі, харчування, сервісу, транспорту та побутових послуг. Зауважимо, що така широка мережа підприємницької активності є важливою складовою зайнятості та фінансової стабільності території, особливо в умовах обмежених можливостей промислової диверсифікації. Наявність сотень суб'єктів малого бізнесу у смт Голованівськ і селах громади створює локальне конкурентне середовище та забезпечує насичений ринок товарів і послуг.

Транспортна та комунальна інфраструктура громади також має вирішальне значення для її життєздатності. Наявність автостанції з регулярними міжобласними маршрутами, робота поштових і банківських відділень, функціонування місцевого комунального підприємства, яке відповідає за благоустрій, створюють базовий каркас територіальної мобільності та комунального сервісу. Через значну протяжність громади ці елементи відіграють центральну роль у забезпеченні доступності послуг.

Фінансовий стан громади відображає типову для невеликих аграрних територій залежність від державних трансфертів. За бюджетними даними, фактичні доходи за 2025 рік суттєво поступаються видаткам, що зумовлює

потребу у зовнішньому фінансуванні та співфінансуванні капітальних проєктів. Таке співвідношення власних і залучених ресурсів формує контекст для фінансово-бюджетного планування та визначає обмеження, з якими стикається громада при реалізації інфраструктурних, медичних і соціальних програм.

Завершуючи характеристику, варто відзначити, що суспільно-політичне середовище громади є політичнодиференційованим: у представницькому органі сформований багатопартійний склад, у якому співіснують фракції різних політичних напрямів, що формує складні конфігурації взаємодій, але й забезпечує плюралістичність рішень. Релігійні громади також відіграють роль у соціальному житті території, підтримуючи духовні традиції та сприяючи збереженню суспільної солідарності.

У підсумку Голованівська територіальна громада постає як збалансований соціально-економічний комплекс із потужним природним ресурсним фундаментом, розвиненою аграрною та переробною базою, активним підприємницьким середовищем і прагненням до відповідального управління. У стратегічних і програмних рішеннях чітко простежується орієнтація на поєднання економічної результативності, соціальної орієнтованості, екологічної виваженості та інституційної спроможності. Саме через такі щоденні практики - модернізацію інфраструктури, підтримку освіти та медицини, контроль за станом довкілля, розвиток підприємництва та участь громади в ухваленні рішень - формується її реальна життєстійкість і здатність рухатися шляхом розвитку, який не вичерпує ресурси майбутніх поколінь.

2.2. Аналіз бюджету Голованівської селищної ради з позиції забезпечення сталості розвитку

Фінансова спроможність територіальної громади виступає фундаментальним базисом для забезпечення її сталого розвитку, оскільки саме бюджетні ресурси є тим інструментом, що трансформує стратегічні цілі у

реальні проєкти та якісні послуги для населення. В умовах воєнного стану та перманентної економічної невизначеності, здатність органу місцевого самоврядування не лише акумулювати кошти, а й ефективно їх розподіляти між потребами виживання (безпека, критична інфраструктура) та розвитку (людський капітал, енергоефективність), стає головним індикатором інституційної стійкості [3]. Аналіз виконання бюджету Голованівської селищної ради за 2022–2024 роки дозволяє оцінити адаптивність фінансової системи громади до зовнішніх шоків та визначити, наскільки бюджетна політика відповідає задекларованому курсу на сталість.

Для комплексної оцінки фінансового стану громади першочергово необхідно проаналізувати динаміку дохідної та видаткової частин бюджету, яка демонструє здатність громади наповнювати казну та якість бюджетного планування. Співвідношення планових та фактичних показників доходів за досліджуваний період візуалізовано на рис.2.2.

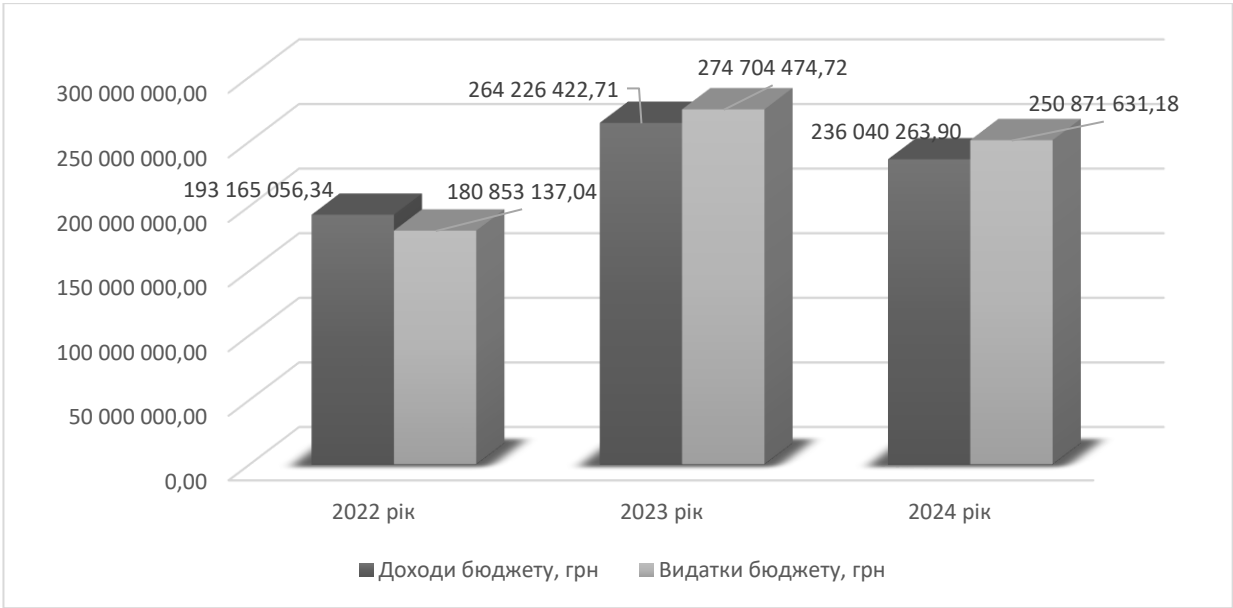


Рисунок 2.2 – Динаміка виконання дохідної та видаткової частини бюджету Голованівської селищної ради за 2022–2024 роки

Джерело: обраховано автором на основі додатків А-В

Аналіз даних, наведених на діаграмі, демонструє зміну фінансової стратегії громади протягом трьох років війни. Зокрема, 2022 рік характеризується профіцитним бюджетом: обсяг доходів (понад 193 млн грн)

перевищив обсяг видатків (близько 180 млн грн), що свідчить про формування «подушки безпеки» в перший рік повномасштабного вторгнення, коли громада акумулювала ресурси через невизначеність ситуації та законодавчі обмеження на капітальні видатки. У 2023 році доходи зросли до 264 млн грн, проте видатки зросли ще суттєвіше — до 274 млн грн. Перевищення видатків над доходами (дефіцит) вказує на те, що громада почала активно використовувати накопичені залишки попереднього року для фінансування масштабних проєктів (підтримка ЗСУ, ремонти укриттів, інфраструктура), перейшовши від накопичення до активних інвестицій у безпеку та стійкість. Динаміка бюджету 2024 року демонструє тенденцію до зниження доходів (до 236 млн грн), що пов'язано зі змінами у податковому законодавстві (вилучення «військового» ПДФО). При цьому рівень видатків (понад 250 млн грн) залишається вищим за доходи, а відповідно громада продовжує виконувати взяті на себе соціальні зобов'язання та фінансувати критичні потреби, використовуючи перехідні залишки коштів.

Зауважимо, що Голованівська громада проводить соціально орієнтовану бюджетну політику, спрямовуючи наявний фінансовий ресурс на підтримку мешканців та життєдіяльності території, навіть за умов перевищення видатків над поточними надходженнями, що виступає ознакою пріоритету соціальної сталості над суто фінансовим накопиченням у кризовий період. В контексті аналізу сталості громади, зауважимо на необхідність проаналізувати статті витрат бюджету громади за їх структурним розподіленням.

Освіта є найбільшою статтею видатків, що відповідає Стратегічній цілі 1: «Розвиток соціального капіталу громади». Аналіз показує стабільне зростання фінансування, що свідчить про пріоритетність розвитку людського потенціалу (див. табл. 2.2.).

Як ми бачимо, з табл 2.1., стійке зростання видатків на освіту на 16,2% у 2023 році та майже на 20% у 2024 році демонструє виконання завдання щодо забезпечення доступності якісної освіти. В цьому ракурсі, особливу увагу слід звернути на різке зростання фінансування дошкільної освіти у 2024 році (на

40,1%), що корелює із завданням стратегії щодо розвитку дошкілля. Поява у 2024 році окремого рядка видатків на «Нову українську школу» (756 тис. грн) свідчить про перехід до якісних змін у навчальному процесі та модернізацію освітнього простору. Також важливо відзначити системну роботу в напрямку безбар'єрності: фінансування інклюзивно-ресурсних центрів зросло на 32,3%, що прямо реалізує завдання Стратегії щодо «розвитку інклюзивної освіти».

Таблиця 2.2 - Аналіз видатків бюджету Голованівської селищної ради на освіту

Витрати	2022 рік (грн)	2023 рік (грн)	2024 рік (грн)	Динаміка 2023/2022 (%)	Динаміка 2024/2023 (%)
Освіта (всього)	89 435 857	103 949 15	124 409 060	16,23%	19,68%
Дошкільна освіта	9 318 656	10 504 063	14 716 209	12,72%	40,10%
Середня освіта (місцевий бюджет)	26 080 435	41 730 663	45 607 206	+60,01%	9,29%
Середня освіта (субвенція)	41 432 200	40 889 900	47 895 100	-1,31%	17,13%
Позашкільна освіта	2 353 832	2 836 200	3 580 626	20,49%	26,25%
Спеціальна освіта (мистецькі школи)	2 104 800	1 651 217	1 814 790	-21,55%	9,91%
Інклюзивно-ресурсні центри (ІРЦ)	915 500	1 089 694	1 441 688	19,03%	32,30%
Центри професійного розвитку педагогів	858 247	971 308	974 140	13,17%	0,29%
Інші освітні програми	4 059 073	4 021 481	4 353 673	-0,93%	8,26%

Джерело: обраховано автором на основі додатків А-В

Наступним етапом вважаємо за доцільне охарактеризувати видатки громади на охорону здоров'я, в контексті забезпечення права на доступ до медичного обслуговування та підтримки високого рівня здоров'я населення (див. табл. 2.3).

У сфері охорони здоров'я спостерігається скорочення загального фонду фінансування у 2024 році на 34,63%. Таке зменшення, зокрема видатків на багатопрофільну стаціонарну допомогу (-40,27%), може видатися суперечливим на тлі задекларованих у Стратегії масштабних

інфраструктурних проєктів, таких як реконструкція головного корпусу ЦРЛ та створення реабілітаційного відділення.

Таблиця 2.3 - Аналіз видатків бюджету Голованівської селищної ради на охорону здоров'я

Витрати	2022 рік (грн)	2023 рік (грн)	2024 рік (грн)	Динаміка 2023/2022 (%)	Динаміка 2024/2023 (%)
Охорона здоров'я (всього)	21 528 131,43	22 429 716,89	14 661 938,54	4,19%	-34,63%
Багатопрофільна стаціонарна допомога	18 954 430,99	19 261 344,90	11 504 951,21	1,62%	-40,27%
Первинна медична допомога	2 573 700,44	3 168 371,99	3 156 987,33	23,11%	-0,36%

Джерело: обраховано автором на основі додатків А-В

Однак, беручи до уваги активну співпрацю громади з міжнародними донорами та благодійними фондами, про що зазначено Стратегії (співпраця з «Лікарі без кордонів», Rotary International тощо), можна припустити часткове заміщення бюджетних коштів грантовими ресурсами та гуманітарною допомогою для оновлення матеріально-технічної бази.

Переходячи до аналізу видатків у сфері соціального захисту населення, бачимо реакцію бюджету на виклики воєнного часу (див. табл. 2.4).

Як ми бачимо, скорочення фінансування стаціонарних установ соціального захисту на 22,1% у 2024 році компенсується стрімким розвитком послуги догляду вдома, зокрема витрати на компенсацію фізичним особам, що надають соціальні послуги, зросли майже вдвічі (на 95,9%), що свідчить про впровадження новітніх підходів до догляду за літніми людьми.

Особлива увага приділяється інтеграції внутрішньо переміщених осіб. Хоча за однією з програм підтримки відбулося скорочення, за іншою ми бачимо зростання у 9 разів (909%), що в сумі з «іншими заходами» (зростання на 70%, до майже 3 млн грн) формує потужний пакет соціальної підтримки. Зростання категорії «Інші заходи» також часто включає матеріальну допомогу військовослужбовцям та їхнім родинам, що є критично важливим для

підтримки соціальної згуртованості в громаді та прямо відповідає стратегічному завданню щодо підтримки вразливих верств населення та адаптації до умов війни.

Таблиця 2.4 - Аналіз видатків бюджету Голованівської селищної ради на соціальний захист

Витрати	2022 рік (грн)	2023 рік (грн)	2024 рік (грн)	Динаміка 2023/2022 (%)	Динаміка 2024/2023 (%)
Соціальний захист (Всього)	11 780 590	19 560 014	18 229 245	66,04%	-6,80%
Соцпослуги (стаціонарні установи/терцентри)	9 825 199	13 519 915	10 525 175	37,60%	-22,15%
Догляд вдома (компенсація фіз. особам)	160 593	405 140	793 722	152,28%	95,91%
Підтримка ВПО (програма 1)	202 630	113 971	1 150 624	-43,75%	909,57%
Підтримка ВПО (програма 2)	869 247	3 378 743	2 339 520	288,70%	-30,76%
Інші заходи (в т.ч. мат. допомога)	587 133	1 737 165	2 953 389	195,87%	70,01%
Пільги на зв'язок та проїзд	105 815	203 201	202 824	92,03%	-0,19%
Громадські роботи	29 971	87 573	86 185	192,19%	-1,59%
Заходи щодо дітей та молоді	34 000	114 304	177 804	236,19%	55,55%

Джерело: обраховано автором на основі додатків А-В

Розвиток культурного простору та фізичної культури є важливим індикатором якості життя та психологічного здоров'я громади, тож відобразимо динаміку видатків у табл. 2.5.

Аналіз даних табл. 2.5. свідчить про стрімке нарощування інвестицій у розвиток культури, зокрема у 2024 році зафіксовано зростання на рівні 64,71%. Основним драйвером цього зростання стало фінансування палаців і будинків культури, видатки на які збільшилися більш ніж удвічі (на 106,67%), сягнувши 6,5 млн грн. Така бюджетна політика безпосередньо узгоджується з інвестиційним проектом капітального ремонту фасаду та облаштування укриття в районному будинку культури, який визначено як пріоритетний у Стратегії розвитку громади.

Таблиця 2.5 - Аналіз видатків бюджету Голованівської селищної ради на культуру та спорт

Витрати	2022 рік (грн)	2023 рік (грн)	2024 рік (грн)	Динаміка 2023/2022 (%)	Динаміка 2024/2023 (%)
Культура і мистецтво	4 124 625,95	5 359 447,47	8 827 447,56	+29,94%	+64,71%
Бібліотеки	1 417 260,02	1 425 087,30	1 374 452,67	+0,55%	-3,55%
Палаці культури, клуби	1 944 507,46	3 147 141,28	6 504 242,41	+61,85%	+106,67%
Фізична культура і спорт	2 363 242,74	3 054 809,06	3 756 568,20	+29,26%	+22,97%

Джерело: обраховано автором на основі додатків А-В

Паралельно спостерігається стабільна позитивна динаміка фінансування фізичної культури та спорту, де щорічний приріст фінансування становить понад 20% (29,26% у 2023 році та 22,97% у 2024 році), що сприяє реалізації завдань з популяризації здорового способу життя та розвитку спортивної інфраструктури громади, що підтримує стратегічну ціль «Міцне здоров'я».

Сектор житлово-комунального господарства та економічної діяльності у 2024 році став ключовим пріоритетом бюджетної політики, що відображає перехід до активної фази реалізації Стратегічної цілі 3 «Сталий розвиток території» (табл. 2.6. та табл. 2.7).

Таблиця 2.6 - Аналіз економічних видатків бюджету Голованівської селищної ради

Витрати	2022 рік (грн)	2023 рік (грн)	2024 рік (грн)	Динаміка 2023/2022 (%)	Динаміка 2024/2023 (%)
Економічна діяльність (всього)	9 741 725	31 666 057	7 063 532	225,06%	-77,69%
Транспорт та дорожнє господарство	9 296 319	23 827 192	5 762 697	156,31%	-75,81%
Будівництво та регіональний розвиток	421 054	3 003 470	915 135	613,32%	-69,53%
Сільське, лісове, рибне господарство	169 537	1 222 417	337 800	621,03%	-72,37%
Інші економічні програми	24 351	3 612 977	47 899	14737%	-98,67%

Джерело: обраховано автором на основі додатків А-В

Аналіз економічних видатків демонструє, що 2023 рік був роком активних інвестицій, які, на жаль, довелося згорнути у 2024 році через брак ресурсів. Найбільшого удару зазнало дорожнє господарство. Якщо у 2022 році видатки становили 9,3 млн грн, то у 2024 році цей показник зріс до 57,6 млн грн, що становить приріст у 141,85% порівняно з попереднім роком. Така концентрація ресурсів є прямою відповіддю на визначену в Стратегії критичну проблему незадовільного стану дорожнього покриття, яке потребує капітального ремонту для забезпечення логістичної доступності населених пунктів громади

Аналогічна ситуація спостерігається у будівництві (-69,5%) та підтримці сільського господарства (-72,4%). Зауважимо, що таке різке скорочення бюджету розвитку є вимушеним кроком для балансування бюджету на користь соціальних та безпекових видатків, однак воно гальмує виконання Стратегічної цілі 2 («Збалансований економічний розвиток»).

Таблиця 2.7 - Аналіз видатків бюджету Голованівської селищної ради на ЖКГ

Витрати	2022 рік (грн)	2023 рік (грн)	2024 рік (грн)	Динаміка 2023/2022 (%)	Динаміка 2024/2023 (%)
ЖКГ (всього)	11 673 274	19 262 183	21 916 474	65,01%	13,78%
Експлуатація об'єктів ЖКГ (утримання)	4 974 891	5 268 181	7 904 625	5,90%	50,04%
Підтримка комунальних підприємств	4 086 660	6 043 065	7 220 610	47,87%	19,49%
Благоустрій населених пунктів	2 611 722	5 627 370	5 769 520	115,47%	2,53%
Житлові програми	0	1 003 920	1 021 718	-	1,77%

Джерело: обрховано автором на основі додатків А-В

Як ми бачимо, витрати на експлуатацію об'єктів ЖКГ зросли на 50% у 2024 році, що пов'язано зі зростанням вартості енергоносіїв та матеріалів. Також на 19,5% збільшилася підтримка комунальних підприємств, що дозволяє їм стримувати тарифи для населення та забезпечувати безперебійне водопостачання та водовідведення. Стабілізація видатків на благоустрій (на

рівні 5,7 млн грн) свідчить про те, що громада підтримує належний санітарний стан територій, виконуючи завдання Стратегічної цілі 3 («Екологічний розвиток комунальної інфраструктури»).

В контексті забезпечення сталого розвитку громади уваги потребує аналіз фінансування інших видів видатків бюджету, зокрема безпекового та екологічного напрямів (див. табл. 2.8.).

Таблиця 2.7 - Аналіз видатків бюджету Голованівської селищної ради на забезпечення громадської безпеки та охорону довкілля

Витрати	2022 рік (грн)	2023 рік (грн)	2024 рік (грн)	Динаміка 2023/2022 (%)	Динаміка 2024/2023 (%)
Безпека та довкілля (всього)	5 147 580	28 605 356	10 267 463	455,71%	-64,11%
Громадський порядок та безпека	4 994 838	25 599 352	9 005 625	412,52%	-64,82%
Захист від надзвичайних ситуацій	152 741	756 788	1 206 238	395,47%	59,39%
Охорона довкілля	138 400	2 249 215	55 600	1525%	-97,53%

Джерело: обрховано автором на основі додатків А-В

У сфері громадського порядку та безпеки спостерігається стабілізація видатків: після пікового зростання у 2023 році (на 412,52%), зумовленого, екстремними заходами реагування на безпекові виклики, пов'язані із воєнним станом, у 2024 році обсяг фінансування скоротився на 64,82%, стабілізувавшись на рівні 9 млн грн.

Водночас, критичного аналізу потребує ситуація з фінансуванням охорони навколишнього природного середовища. Дані вказують на різке скорочення видатків у 2024 році на 97,53% (до 55,6 тис. грн). Такий низький рівень фінансування створює ризики для імплементації екологічної складової Стратегії, яка декларує збереження екосистем та поліпшення екологічної інфраструктури як стратегічний пріоритет, що може потребувати перегляду у майбутніх бюджетних періодах.

2.3. Аналіз стратегічних та програмних документів щодо забезпечення сталого розвитку Голованівської селищної ради

Для Голованівської територіальної громади, яка функціонує в умовах воєнного стану та обмеженості ресурсів, імплементація глобальних цілей у систему місцевого врядування є не просто даниною моді чи виконанням формальних вимог законодавства, а безальтернативним механізмом забезпечення життєстійкості та конкурентоспроможності території. Роль місцевого самоврядування у цьому процесі полягає у гармонізації трьох фундаментальних вимірів сталості: економічного зростання, соціальної інклюзії та екологічної безпеки, які реалізуються через створення розгалуженої та ієрархічно впорядкованої нормативно-правової бази, яка слугує інституційним каркасом для прийняття управлінських рішень. Аналіз документів Голованівської селищної ради дозволяє стверджувати, що в громаді сформовано цілісну систему планування, яка базується на принципах наступності, прозорості та цілепокладання.

Фундаментом цієї системи виступає «Стратегія розвитку Голованівської селищної ради на 2021–2027 роки», яка є документом найвищого рівня і виконує функцію «локальної конституції розвитку», визначаючи довгострокову візію громади, місію та стратегічні цілі, які безпосередньо корелюють із національними та глобальними індикаторами сталого розвитку. Власне означений документ задає вектор руху, окреслюючи пріоритети переходу від сировинної моделі економіки до створення доданої вартості, розвитку людського капіталу та забезпечення екологічної рівноваги. Важливим є те, що Стратегія містить не лише декларативні положення, а й чіткі операційні цілі, що дозволяє утримувати фокус управлінської діяльності на досягненні конкретних результатів у довгостроковій перспективі [8].

Зокрема, може виокремити відповідність Стратегії Голованівської селищної ради із відповідними Цілями сталого розвитку (див. табл. 2.8)

Таблиця 2.8 - Узгодженість Стратегії Голованівської селищної ради із Цілями сталого розвитку України (ЦСР-2030)

Стратегічні цілі Голованівської СР	Відповідні Цілі сталого розвитку (ЦСР-2030)
1. Освіта, охорона здоров'я, якість життя, інклюзія	ЦСР 1 (Подолання бідності), ЦСР 3 (Здоров'я), ЦСР 4 (Освіта), ЦСР 10 (Зменшення нерівності), ЦСР 11 (Сталий розвиток громад)
2. Економічний розвиток, зайнятість, аграрний сектор та переробка	ЦСР 8 (Гідна праця та економічне зростання), ЦСР 9 (Інновації та інфраструктура), ЦСР 12 (Раціональне споживання та виробництво)
3. Інфраструктура, транспорт, енергоефективність	ЦСР 7 (Чиста енергія), ЦСР 9 (Інфраструктура), ЦСР 11 (Стійкі громади)
4. Екологічна безпека, природні ресурси, лісові та водні екосистеми	ЦСР 6 (Чиста вода), ЦСР 13 (Кліматичні дії), ЦСР 15 (Екосистеми суші)
5. Якісне врядування, прозорість, електронні послуги	ЦСР 16 (Мир, правосуддя й ефективні інституції), ЦСР 17 (Партнерства для розвитку)

Джерело: сформовано автором на основі [8]

Як ми бачимо, у Стратегії розвитку Голованівської громади простежується повна інтеграція принципів сталого розвитку. Більшість цілей ЦСР знайшли своє відображення у стратегічних пріоритетах громади: соціальна справедливість, інклюзія, інфраструктура, економічне зростання, екологічна безпека та інновації, що забезпечує відповідність громади сучасним стандартам стратегічного планування та посилює її спроможність брати участь у міжнародних донорських програмах, які базуються на ЦСР-2030.

Стратегія розвитку Голованівської селищної ради до 2027 року побудована на принципах системного підходу, що дозволяє гармонізувати різномірні вектори розвитку громади в єдину концепцію сталості. Детальний аналіз цілепокладання документа свідчить про те, що визначені стратегічні цілі не є ізольованими напрямками, а формують взаємопов'язану тріаду, яка охоплює економічну спроможність, соціальну справедливість та екологічну безпеку. Нижче наведено матрицю декомпозиції, яка демонструє, як загальні стратегічні пріоритети трансформуються в конкретні операційні завдання в розрізі трьох вимірів сталого розвитку (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Декомпозиція стратегічних цілей Стратегії розвитку Голованівської селищної ради за тріадою сталості

Вимір сталості	Стратегічна ціль (СЦ) згідно з документом	Операційні цілі та пріоритетні завдання	Очікуваний вплив на сталість громади
Економічний	СЦ 2: Збалансований економічний розвиток громади, який базується на місцевих природних, географічних та соціальних ресурсах.	1. Створення умов для місцевих інвестицій та розвитку МСБ у сферах сільського господарства, переробки, торгівлі. 2. Підтримка агротуризму та туризму на основі традиційних ремесел ⁵ . Ефективне використання місцевих ресурсів (мінералів) та розвиток альтернативної енергетики ⁶ .	Диверсифікація економіки, зменшення залежності від сировинного експорту, створення доданої вартості на території громади, підвищення фінансової самодостатності бюджету.
Соціальний	СЦ 1: Розвиток соціального капіталу громади за допомогою освіти, культури та партнерської співпраці . СЦ 4: Використання соціального та адміністративного потенціалу території для підвищення якості життя ⁸ .	1. Розвиток мережі освіти (дошкільної, шкільної, позашкільної) та освіти для дорослих. 2. Підтримка громадських організацій та співробітництва всередині спільноти. 3. Удосконалення системи надання адміністративних та комунальних послуг. 4. Розвиток та покращення галузі охорони здоров'я.	Розвиток людського капіталу, забезпечення інклюзивності та рівного доступу до послуг, посилення соціальної згуртованості, покращення демографічної ситуації.
Екологічний	СЦ 3: Рівномірний та екологічний розвиток комунальної інфраструктури у всіх населених пунктах громади.	1. Розвиток систем водопостачання, каналізації та забезпечення якісною питною водою. 2. Забезпечення систематичного збирання відходів та очищення території. 3. Впровадження енергоощадних технологій у комунальні послуги та будівлі. 4. Збереження екосистем та поліпшення екологічної інфраструктури (окремий розділ Стратегії).	Зменшення антропогенного навантаження на довкілля, раціональне використання водних та енергетичних ресурсів, забезпечення екологічної безпеки життєдіяльності.

Джерело: сформовано автором на основі [8]

Проведений аналіз свідчить підтверджує, що «Стратегія розвитку до 2027 року» є комплексним документом, який уникає перекосів у бік виключно економічного зростання за рахунок виснаження ресурсів. Чітко простежується

інтеграція екологічної складової в інфраструктурні проєкти (наприклад, енергоефективність будівель як частина комунального розвитку) та соціальної складової в адміністративне управління. Проте, як засвідчив попередній бюджетний аналіз, головним викликом залишається практична реалізація цієї матриці цілей в умовах дефіциту фінансування, особливо в частині екологічних заходів, які часто фінансуються за залишковим принципом.

Наступним рівнем планування, що забезпечує тактичну реалізацію стратегічних пріоритетів, є «Програма економічного і соціального розвитку» (зокрема, розроблений проєкт на 2026–2028 роки, яка виступає сполучною ланкою між стратегічним баченням та поточною діяльністю виконавчих органів ради. Програма деталізує завдання Стратегії, адаптуючи їх до реалій конкретного періоду, враховуючи наявні виклики, такі як наслідки військової агресії, демографічні зміни чи енергетичні загрози, містить перелік конкретних заходів, індикаторів успіху та відповідальних виконавців, перетворюючи абстрактні цілі на чіткий план дій [8].

Інструментальний рівень нормативної бази представлений системою цільових програм, які фокусуються на вирішенні вузькопрофільних, але критично важливих проблем громади. Прикладами таких документів у Голованівській громаді є програми «Питна вода», «Турбота», програми розвитку освіти, культури та охорони навколишнього середовища. Цільові програми дозволяють акумулювати ресурси та зусилля на пріоритетних напрямках, забезпечуючи глибину опрацювання проблематики, яка неможлива в рамках загальних документів та слугують механізмом прямої дії, через який реалізуються принципи соціальної справедливості та доступності послуг [8].

Замикає означену ієрархію бюджет громади, що є фінансовим відображенням політичної волі місцевої влади та індикатором реальності намірів, задекларованих у програмних документах. Бюджет не є просто кошторисом доходів і видатків; це головний інструмент імплементації політики сталого розвитку, оскільки саме розподіл фінансових ресурсів

визначає, які зі стратегічних цілей будуть досягнуті фактично, а які залишаться на папері. Взаємозв'язок між Стратегією, Програмою соцекономрозвитку, цільовими програмами та бюджетом утворює замкнений управлінський цикл, ефективність функціонування якого визначає здатність Голованівської громади протистояти кризам та забезпечувати високу якість життя своїх мешканців.

Ефективність реалізації нормативних документів залежить від якості інституційного середовища та процедур управління. У Голованівській громаді сформовано базові механізми, які забезпечують прозорість та керованість процесами розвитку. Система моніторингу та оцінки Стратегії розвитку містить чітко прописану процедуру моніторингу, яка базується на дворічному циклі оцінки. Визначено перелік кількісних та якісних індикаторів успіху, серед яких: обсяг доходів бюджету на душу населення, рівень безробіття, стан дорожнього покриття та кількість зареєстрованих суб'єктів підприємництва. Важливим елементом є вимога щодо щорічної підготовки зведеного аналітичного звіту, що дозволяє оперативно коригувати управлінські рішення.

Маємо підкреслити, що процес стратегічного планування у громаді характеризується високим рівнем залучення стейкхолдерів. До розробки Стратегії була залучена Робоча група, до складу якої увійшли представники влади, бізнесу (підприємці), освіти та громадськості. Проведення процедури Стратегічної екологічної оцінки (СЕО) також передбачало громадські обговорення, що забезпечило врахування думки мешканців щодо екологічних аспектів розвитку, що легітимізує прийняті рішення та формує відповідальність громади за їх виконання [8].

Окрім цього, для забезпечення економічної сталості громада використовує інструменти активного маркетингу території. Розроблено Інвестиційний паспорт, який структурує пропозиції для потенційних інвесторів за типами майданчиків.

Узагальнюючи результати комплексного аналізу стратегічних та програмних документів Голованівської селищної ради, можна констатувати,

що в громаді сформовано цілісну та ієрархічно впорядковану нормативно-правову базу, яка створює належний інституційний фундамент для імплементації принципів сталого розвитку. Сильною стороною системи планування є її чітка структура та логічна узгодженість: довгострокові пріоритети, визначені у «Стратегії розвитку до 2027 року», знаходять своє відображення в операційних завданнях «Програми економічного і соціального розвитку на 2026–2028 роки», а механізм інвестиційних паспортів забезпечує інструментарій для їх реалізації. Вагомою перевагою є інтеграція екологічної складової на етапі стратегування, що підтверджується наявністю «Звіту про стратегічну екологічну оцінку», що свідчить про перехід від ситуативного реагування на екологічні загрози до превентивного управління ризиками, що відповідає європейським стандартам планування. Крім того, нормативна база демонструє високу соціальну орієнтованість: лівова частка проєктів розвитку спрямована на розбудову людського капіталу, зокрема через створення реабілітаційних відділень, розвиток інклюзивної освіти та підтримку внутрішньо переміщених осіб. Такий підхід гарантує, що економічний розвиток не відбуватиметься за рахунок зниження соціальних стандартів, а навпаки, слугуватиме базисом для підвищення якості життя.

Водночас, аналіз виявив низку системних диспропорцій та ризиків, які можуть загальмувати досягнення задекларованих цілей. Наприклад, зростання поточних витрат на експлуатацію енергоємної інфраструктури в умовах дефіциту ресурсів перетворює оплату енергоносіїв на основний фінансовий тягар, що робить впровадження енергетичного менеджменту та розвиток власної генерації єдиним дієвим механізмом для вивільнення коштів на розвиток. Паралельно з цим, вимушене згортання фінансування дорожнього господарства створює реальну загрозу фізичної ізоляції віддалених населених пунктів, яку в поточних умовах неможливо подолати традиційним ремонтом шляхів, що потребує вирішення зазначених проблем.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ГОЛОВАНІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ

3.1. Цифровізація адміністративних послуг як інструмент підвищення якості життя мешканців громади

Забезпечення сталого розвитку територіальної громади в сучасних умовах неможливе без формування інклюзивного, людиноцентричного простору, де кожен мешканець, незалежно від місця проживання, віку чи стану здоров'я, має рівний доступ до публічних благ. Одним із ключових індикаторів якості життя та інституційної спроможності громади є доступність адміністративних послуг. Для Голованівської селищної ради, яка є об'єднаною територіальною громадою зі значною площею та складною демографічною структурою, питання масштабування мережі доступу до послуг через цифрові інструменти набуває стратегічного значення.

Першочерговим чинником, що актуалізує потребу в трансформації системи надання послуг, є просторово-географічна специфіка та розосередженість розселення. Аналіз адміністративно-територіального устрою свідчить про значну віддаленість багатьох периферійних сіл від центру громади, де наразі сконцентровані основні адміністративні потужності (ЦНАП). Зокрема, відстань до села Цвіткове становить 26,7 км, до села Журавлинка - 22 км, до села Свірневе - 21 км, а до сіл Розкішне та Костянтинівка - 26 км. За умов традиційної «кабінетної» моделі надання послуг, мешканці цих населених пунктів опиняються у дискримінованому становищі порівняно з жителями смт Голованівськ, оскільки отримання навіть базової довідки вимагає від них значних часових та фінансових витрат на подолання відстані. Така ситуація створює ризики «адміністративного виключення» периферії, що суперечить принципам збалансованого регіонального розвитку.

Другим критичним фактором, що обґрунтовує безальтернативність цифровізації та створення віддалених робочих місць, є стан дорожньо-транспортної інфраструктури, оскільки стан автомобільних доріг в незадовільному стані. Значна кількість шляхів потребує капітального ремонту, а зростання інтенсивності руху великовагового транспорту призводить до руйнування покриття. У поєднанні з обмеженостями у графіках руху громадського транспорту, це перетворює поїздки до адміністративного центру на складний логістичний виклик, особливо у зимовий період. Масштабування мережі доступу безпосередньо у старостинські округи дозволить мінімізувати необхідність фізичного переміщення громадян, знижуючи навантаження на транспортну інфраструктуру та підвищуючи безпеку життєдіяльності.

Варто зауважити і на демографічну структуру населення та необхідність забезпечення інклюзивності. Станом на початок 2025 року в громаді проживає значна кількість осіб, які належать до маломобільних груп. Зокрема, кількість пенсіонерів становить 3951 особу, що складає суттєву частку від загального населення. Також у громаді налічується 754 особи з інвалідністю. Для цих категорій громадян фізична подорож до ЦНАПу часто є неможливою без сторонньої допомоги.

Наголосимо, що концепція сталого розвитку вимагає від органів місцевого самоврядування проактивної позиції - не громадянин має йти до послуги, а послуга має прийти до громадянина. Впровадження цифрових інструментів (мобільних кейсів адміністратора, віддалених робочих місць у старостатах) є ефективним механізмом забезпечення рівних прав на якісне обслуговування для вразливих верств населення. Окрім цього, варто підкреслити, що означені ініціативи дадуть змогу вирішити і супутні проблеми, насамперед, сприяти раціональному використанню ресурсів за рахунок масштабування послуг з мінімальними капітальними вкладеннями шляхом цифровізації даного процесу, забезпечення сприяє прозорості, мінімізації корупційних ризиків та пришвидшення бізнес-процесів, наростити рівень цифрової грамотності населення. Маємо в цьому ключі зазначити, що

Кіровоградщина серед регіонів України посідає 17 місце за рівнем цифрової трансформації [13]. Відповідно, зміна системи надання послуг з централізованої фізичної моделі на децентралізовану цифрову також сприятиме зміцненню довіри до місцевої влади, підвищенню соціальної згуртованості та створенню комфортного середовища для проживання, що є кінцевою метою сталого розвитку громади.

Практична імплементація моделі «Цифрова громада» для Голованівської селищної ради вимагає застосування комплексного організаційно-технічного підходу, який передбачає поетапну трансформацію існуючої централізованої системи надання адміністративних послуг у децентралізовану мережу точок доступу. Враховуючи значну територіальну розгалуженість громади, механізм впровадження має базуватися на створенні єдиного захищеного інформаційного простору, що інтегрує віддалені робочі місця адміністраторів у старостинських округах із центральним сервером ЦНАП. Першочерговим етапом реалізації цього механізму є інституційно-технічна розбудова інфраструктури безпосередньо в адміністративних приміщеннях старостатів, що дозволить мешканцям отримувати верифіковані державою послуги без необхідності фізичного відвідування адміністративного центру громади.

Ключовим елементом запропонованого механізму є облаштування стаціонарних віддалених робочих місць (ВРМ) у приміщеннях старостинських округів, які повинні бути оснащені не лише стандартною офісною технікою, а й спеціалізованим обладнанням для роботи з державними реєстрами. Зокрема, для забезпечення легітимності дій адміністратора на місцях, необхідним є встановлення каналів захищеного зв'язку та підключення до інформаційної системи «Вулик» або підсистеми Єдиного державного вебпорталу електронних послуг, що дозволить здійснювати захищений документообіг із центральним офісом у смт Голованівськ у режимі реального часу, що забезпечить можливість мешканцям таких віддалених сіл, як Троянка чи Межирічка, подавати заяви, отримувати довідки про склад сім'ї чи реєстрацію

місця проживання безпосередньо за місцем проживання, що суттєво зекономить їхні часові та фінансові ресурси.

Паралельно з розбудовою стаціонарної мережі, критично важливим для забезпечення соціальної сталості громади є впровадження сервісу «Мобільний адміністратор», орієнтованого на обслуговування маломобільних груп населення, частка яких у демографічній структурі є значною. Означений механізм надання послуг повинен передбачати використання переносних апаратно-програмних комплексів «Мобільний кейс», укомплектований ноутбуком, портативним сканером, 4G-модемом та зчитувачем біометричних даних, дозволить уповноваженій особі здійснювати виїзні прийоми безпосередньо в домогосподарствах громадян, які за станом здоров'я не можуть відвідати навіть офіс старости. Організація роботи такого мобільного сервісу вимагатиме затвердження чіткого графіку маршрутизації виїздів між населеними пунктами громади, наприклад, об'єднуючи в один маршрут села Побузького напрямку, що дозволить оптимізувати використання паливно-мастильних матеріалів та робочого часу адміністратора.

Невід'ємною складовою механізму впровадження цифрової моделі є освітньо-комунікаційний компонент, спрямований на підвищення цифрової грамотності населення та подолання бар'єрів у користуванні електронними сервісами. Оскільки успішність цифровізації залежить від готовності громади використовувати запропоновані інструменти, доцільно задіяти наявну мережу закладів культури, яка налічує 15 бібліотек, трансформувавши їх у хаби цифрової освіти. Бібліотекарі, пройшовши відповідне навчання на платформі «Дія.Цифрова освіта», зможуть виконувати функцію консультантів-посередників, допомагаючи мешканцям, які не володіють цифровими навичками, отримувати базові послуги онлайн, такі як сплата комунальних платежів чи отримання витягів з реєстрів.

Запропонований механізм, що поєднує стаціонарні віддалені робочі місця в старостатах, мобільні виїзні сервіси та освітні хаби на базі бібліотек, створюватиме цілісну екосистему надання адміністративних послуг, що

дозволить не лише виконати стратегічне завдання щодо підвищення їх якості та доступності, але й забезпечити рівні умови життєдіяльності для всіх мешканців громади незалежно від віддаленості їхнього проживання від адміністративного центру, що є фундаментом соціальної згуртованості та сталого розвитку території. Зокрема, таке рішення відповідає стратегічному орієнтиру розвитку громади - підвищенню якості життя населення, що потребує його оцінки через призму інтегрального показника сталості, що синтезує соціальну інклюзію, економічну раціональність та інституційну спроможність місцевого самоврядування. Так, для здійснення моніторингу досягнення запланованих результатів та своєчасного коригування управлінських дій нами розроблено орієнтовну систему індикаторів ефективності (див. табл. 3.1.).

Таблиця 3.1 - Прогнозні індикатори ефективності впровадження цифрових інструментів

Група індикаторів	Назва індикатора	Базове значення (2026 р.)	Прогнозне значення (2029 р.)	Джерело збору інформації
Кількісні (охоплення)	Частка населення з доступом до послуг у радіусі 5 км	65%	95%	Звіти старост
Якісні (швидкість)	Час отримання послуги (з урахуванням логістики)	3–4 години	30–40 хвилин	Хронометраж, опитування
Соціальні (інклюзія)	Кількість виїздів «Мобільного кейсу» (щомісяця)	0	40–50	Журнал надання послуг
Освітні (компетенції)	Частка дорослого населення з цифровими навичками	< 5%	20–25%	Дані відділу культури
Економічні (цифровізація)	Частка е-послуг у загальному обсязі	< 10%	> 40%	Статистика ЦНАП

Джерело: сформовано автором

Зауважимо, що реалізація запропонованих заходів забезпечить якісний стрибок у розвитку системи муніципального управління, трансформуючи її з

централізованої моделі фізичної присутності у гнучку сервісну екосистему. Досягнення прогнозованих значень стане індикатором того, що громада не лише адаптувалася до сучасних цифрових викликів, але й забезпечила сталість свого розвитку через пріоритет інтересів людини.

Так, в цьому ключі, першочерговим виміром ефективності стане соціальний ефект, який проявлятиметься у відновленні справедливості доступу до публічних благ для всіх мешканців, незалежно від їхнього місця проживання чи фізичних можливостей. Соціальний ефект а даному випадку органічно переплітається з економічною складовою, яка вимірюється як прямими вигодами для бюджету громади, так і непрямими перевагами для домогосподарств та місцевого бізнесу. Для пересічних мешканців цифровізація адміністративних процедур означає насамперед суттєве скорочення непродуктивних витрат часу та фінансів на поїздки до центру громади, що позитивно позначиться на сімейних бюджетах. Водночас для органу місцевого самоврядування оптимізація маршруту надання послуги через використання електронного документообігу дозволить раціональніше використовувати кадрові ресурси, зменшити навантаження на адміністраторів центрального офісу та знизити операційні витрати, пов'язані з паперовим діловодством. Важливим при цьому є також вплив на ділове середовище, оскільки спрощення та пришвидшення реєстраційних процедур для фізичних осіб-підприємців та юридичних осіб, що здійснюють діяльність на території ради, створює сприятливий бізнес-клімат, стимулюючи економічну активність та легалізацію підприємництва. Інституційна, ефективність полягає у якісній зміні самої філософії взаємодії між владою та громадою. Перехід на цифрові рейки забезпечує формування актуальних, верифікованих баз даних, що є необхідним фундаментом для прийняття зважених управлінських рішень, стратегічного планування та обґрунтування потреб громади перед державним бюджетом чи донорами. Автоматизація процесів мінімізує вплив людського фактора, роблячи процедури прозорими та зрозумілими для громадян, що є дієвим запобіжником корупційних ризиків. До того ж успішна імплементація

моделі цифрової громади посилить конкурентні позиції Голованівської селищної ради при участі в грантових програмах та конкурсах ДФРР, демонструючи інституційну зрілість та готовність до впровадження інновацій. Сукупність означених вигода є змогу стверджувати, що орієнтація громади на сталий розвиток суттєво підвищиться за рахунок впровадження означених кроків до покращення цифровізації адміністративних послуг.

3.2. Забезпечення енергетичної автономності як фактор забезпечення сталого розвитку Голованівської селищної ради

В умовах повномасштабної збройної агресії проти України та цілеспрямованого руйнування ворогом об'єктів критичної інфраструктури, питання енергетичної безпеки трансформувалося з суто господарської площини у площину національної безпеки та виживання територіальних громад, оскільки централізована енергосистема України довела свою вразливість перед ракетними ударами, а власне сталість громади в таких умовах залежить від наявності власних, децентралізованих джерел живлення [2]. Для Голованівської селищної ради, яка у своїй Стратегії розвитку до 2027 року задекларувала амбітне бачення стати «енергетично незалежною громадою», досягнення енергетичної автономності є не просто декларативним гаслом, а критичною умовою забезпечення життєдіяльності в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Реалізація запропонованих заходів із впровадження муніципального енергетичного менеджменту та розвитку відновлювальних джерел енергії є безальтернативним шляхом до зміцнення економічної сталості та соціальної стабільності громади. На додачу, використання викопних видів палива та неефективне споживання енергії призводять до збільшення вуглецевого сліду громади. Тож, перехід на відновлювальні джерела енергії та термомодернізація будівель відповідають Цілям сталого розвитку та євроінтеграційним зобов'язанням України.

Аналіз видаткової частини місцевого бюджету свідчить про те, що оплата енергоносіїв для бюджетних установ (освіта, медицина, адмінбудівлі) становить одну з найбільших статей витрат, яка має стійку тенденцію до зростання через постійне підвищення тарифів. В умовах обмеженості фінансових ресурсів це створює загрозу «вимивання» коштів із бюджету розвитку: замість інвестування в покращення освітнього простору чи медичного обладнання, громада змушена витратити мільйони гривень на «опалення вулиці» через низьку енергоефективність будівель. Яскравим прикладом є Голованівський ліцей ім. Т.Г. Шевченка - опорний заклад, де навчається понад 900 учнів. Будівля потребує комплексної термомодернізації, оскільки застарілі огорожувальні конструкції та система опалення призводять до значних тепловтрат. Реалізація проекту капітального ремонту ліцею із заходами енергозбереження є економічно обґрунтованою інвестицією, яка дозволить скоротити споживання теплової енергії на 30–40%, вивільнивши ресурс для інших потреб.

Зауважимо, що на даний момент у багатьох громадах, і Голованівська не є винятком, енергоспоживання обліковується, але не управляється. Відсутність спеціалізованої системи енергетичного менеджменту та відповідальної особи (енергоменеджера) призводить до того, що аномальні витрати ресурсів (внаслідок поривів, людського фактора чи несправності обладнання) виявляються лише постфактум, коли рахунки вже виставлено. Впровадження системи енергомоніторингу, дозволить перейти від пасивної фіксації витрат до активного впливу на них. Світовий досвід свідчить, що лише організаційні заходи (налагодження режимів роботи обладнання, контроль температурних графіків, робота з персоналом) здатні забезпечити економію до 10% енергоресурсів без значних капіталовкладень, а відповідно створення інституту енергоменеджменту є фундаментом, на якому має будуватися вся подальша інвестиційна діяльність у сфері енергоефективності.

Здійснимо комплексний аналіз енергетичного профілю Голованівської селищної ради. Так, бюджетна сфера Голованівської громади є одним з

найбільших споживачів теплової та електричної енергії, що зумовлено розгалуженою мережею закладів освіти, охорони здоров'я та культури. Ключовим об'єктом у структурі енергоспоживання освітньої галузі є Голованівський ліцей ім. Т.Г. Шевченка, який виконує функцію опорного закладу. До складу ліцею входять 9 філій, розташованих у сільській місцевості, а загальна кількість учнів, охоплених системою загальної середньої освіти, становить 1389 осіб. Масштабність закладу та наявність великої кількості корпусів (включно з філіями) формують значний попит на теплову енергію для опалення класних кімнат, спортивних залів та адміністративних приміщень. Навчальний процес вимагає суворого дотримання температурного режиму, що в умовах застарілих систем опалення та низької енергоефективності будівель призводить до надмірного споживання природного газу або твердого палива. Крім того, значні витрати електроенергії пов'язані з освітленням навчальних приміщень, роботою комп'ютерної техніки та харчоблоків, які забезпечують харчування понад 500 учнів.

У сфері охорони здоров'я основним споживачем енергоресурсів є Комунальне некомерційне підприємство «Голованівська центральна районна лікарня» (КНП «Голованівська ЦРЛ»). Цей заклад є критично важливим елементом соціальної інфраструктури, що надає медичні послуги не лише мешканцям селища, а й усього району. Роботи лікарні передбачає цілодобове споживання електроенергії для живлення діагностичного та реанімаційного обладнання, а також безперебійне тепlopостачання стаціонарних відділень. В умовах енергетичної нестабільності, спричиненої військовими діями, лікарня змушена використовувати резервні джерела живлення. Зокрема, у 2023 році заклад отримав потужний генератор від Ротарі в Україні, що дозволяє забезпечити енергопостачання під час відключень. Однак експлуатація дизельних генераторів суттєво здорожчує вартість кіловата енергії через високі витрати на паливно-мастильні матеріали, що створює додаткове навантаження на бюджет підприємства та громади. А лікарня, як об'єкт

життєзабезпечення, повинна функціонувати в режимі 24/7 за будь-яких умов. Відповідно, зауважимо, що впровадження гібридних систем живлення (дахові СЕС + системи накопичення енергії) для лікарні та ЦНАПу є стратегічно важливим кроком, що дозволить не лише економити кошти на пальному під час планових чи аварійних відключень, а й забезпечити безперебійну роботу реанімаційного обладнання, операційних блоків та серверів, від яких залежить життя та здоров'я мешканців.

Аналізуючи стан решти будівель громади, зауважимо, що більшість об'єктів соціальної сфери були зведені у минулому столітті за застарілими будівельними нормами, які не враховували сучасних вимог до теплоопору огорожувальних конструкцій, що призводить до наднормативних тепловтрат через стіни, дахи, вікна та підвальні приміщення. Розрахункові потреби щодо фінансування заходів з енергоефективності відображено нами в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Потреба у фінансуванні заходів з енергоефективності ключових об'єктів

Об'єкт	Назва заходу	Загальна вартість (тис. грн)	Потреба в коштах МТД/донорів (тис. грн)
Голованівський ліцей ім. Т.Г. Шевченка	Капітальний ремонт (заходи з енергозбереження): утеплення фасаду, покрівлі	10 000	9 400
КНП «Голованівська ЦРЛ»	Реконструкція корпусу з добудовою приймального відділення	21 600	19 200
КНП «Голованівська ЦРЛ»	Капітальний ремонт терапевтичного відділення (реабілітація)	11 566	8 066
Голованівська музична школа	Утеплення приміщення	1 540	1 400

Джерело: сформовано автором

Аналізуючи потенціал громади зауважимо, що Голованівська селищна рада володіє значним природно-ресурсним потенціалом для розвитку

відновлювальної енергетики, що може стати фундаментом для досягнення енергетичної автономності. Географічне розташування громади в лісостеповій зоні Кіровоградської області характеризується сприятливими кліматичними умовами: помірно континентальний клімат з великою кількістю сонячних днів у літній період (температура досягає $+38^{\circ}\text{C}$) створює передумови для ефективного використання сонячної енергіїб.

Стратегічні документи громади фіксують чіткий курс на розвиток альтернативної енергетики. Зокрема, Стратегія розвитку до 2027 року визначає завданням збільшення частки енергії з відновлюваних джерел у енергетичному балансі та створення умов для ефективного використання місцевих ресурсів. Наразі на території громади відсутні реалізовані інвестиційні проекти з розвитку об'єктів малої генерації, проте місцева влада займає проактивну позицію у цьому питанні. Тож, селищна рада має можливість виділити земельні ділянки загальною площею понад 26 га для залучення інвесторів під встановлення сонячних електростанцій (СЕС). Аналіз земельного банку показує наявність конкретних ділянок комунальної власності, які можуть бути використані для цієї мети. Використання цього потенціалу дозволить вирішити подвійне завдання: по-перше, забезпечити локальну генерацію електроенергії, що зменшить залежність від централізованої мережі; по-друге, залучити прямі інвестиції в економіку громади.

Встановлення промислової СЕС на площі 26 га здатне генерувати обсяги енергії, достатні для покриття потреб комунальних підприємств та критичної інфраструктури, а надлишок може бути реалізований на ринку або спрямований на потреби місцевого бізнесу. Крім того, розвиток сонячної енергетики відповідає цілям сталого розвитку щодо "Доступної та чистої енергії" та сприяє зменшенню викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря, що є актуальним для регіону з розвиненою переробною промисловістю.

Досягнення стратегічної мети перетворення Голованівської селищної ради на енергетично незалежну громаду вимагає переходу від фрагментарних заходів з енергозбереження до системної політики управління енергоресурсами. Враховуючи обмеженість місцевого бюджету та високу залежність від зовнішніх джерел енергії, механізм забезпечення автономності має базуватися на трьох взаємопов'язаних компонентах: інституціоналізації енергоменеджменту, розбудові власних генеруючих потужностей (сонячної енергетики) та глибокій термомодернізації основних споживачів бюджетної сфери. Тож, розглянемо кожен з цих напрямів.

Говорячи про інституціоналізацію енергоменеджменту, варто зауважити, що фундаментом енергетичної сталості є створення дієвої системи муніципального енергетичного менеджменту, яка трансформує підхід до споживання ресурсів з пасивного обліку на активне управління. Відповідно, пріоритетом стає запровадження систем енергетичного менеджменту в бюджетних установах, реалізація якого передбачає введення в організаційну структуру виконавчого комітету штатної одиниці енергоменеджера або профільного підрозділу, який отримає повноваження для контролю та аналізу паливно-енергетичного балансу всієї громади. Ключовим інструментом роботи енергоменеджера має стати впровадження системи щоденного енергомоніторингу. На відміну від щомісячного збору даних для оплати рахунків, щоденний моніторинг дозволяє оперативно виявляти аномальні відхилення у споживанні (наприклад, приховані пориви води, несанкціоноване підключення або нераціональне використання тепла у вихідні дні) та усувати їх. Для закладів освіти, медичних установ та решти бюджетних організацій це означає перехід на автоматизований збір даних з лічильників, що дасть змогу економити до 5–10% енергоресурсів виключно за рахунок організаційних заходів, без значних капіталовкладень.

Зауважимо, що невід'ємною складовою успішного енергоменеджменту виступає система матеріальної мотивації. Відповідно, нами пропонується розробити локальний нормативний акт, який дозволить бюджетним установам

залишати у своєму розпорядженні частину зекономлених коштів (наприклад, 30% від суми економії порівняно з базовим рівнем), що створить пряму зацікавленість керівників шкіл, садочків та лікарень у впровадженні енергоефективних заходів, таких як оптимізація графіків опалення чи залучення персоналу до культури енергозбереження та сприятиме перетворенню енергоефективності з адміністративної вимоги на внутрішню цінність колективів.

Пропонуючи розвиток сонячної генерації, зауважимо про потребу реалізації цього проєкту на двох рівнях: промислового (для економічного розвитку) та автономному (для безпеки критичної інфраструктури) (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Матриця механізмів забезпечення енергетичної автономності Голованівської громади

Напрямок	Об'єкт впровадження	Механізм реалізації	Очікуваний результат
Енергоменеджмент	Всі бюджетні установи (освіта, медицина, адмінбудівлі)	Введення посади енергоменеджера, впровадження ПЗ для енергомоніторингу, система матеріального стимулювання.	Скорочення споживання енергоресурсів на 5–10% без капіталовкладень.
Сонячна енергетика	Земельна ділянка 26	Залучення приватного інвестора через земельний аукціон або державно-приватне партнерство.	Генерація власної е/е, додаткові надходження до бюджету від оренди землі.
Сонячна енергетика	КНП «Голованівська ЦРЛ», ЦНАП	Грантове фінансування для встановлення гібридних СЕС із системами накопичення.	Безперебійна робота критичної інфраструктури, економія палива для генераторів.
Термомодернізація	Голованівський ліцей ім. Т.Г. Шевченка	Енергосервісний договір (ЕСКО) для модернізації системи опалення; гранти для утеплення оболонки будівлі.	Зменшення теплоспоживання на 30–40%, покращення мікроклімату для 900+ учнів.

Джерело: сформовано автором

Промисловий рівень передбачає використання інвестиційного потенціалу земельних ресурсів громади, зокрема наявних 26 га для встановлення сонячних батарей. Механізм реалізації полягає у проведенні прозорого земельного аукціону або створення спільного підприємства в рамках державно-приватного партнерства. Будівництво промислової СЕС на цій території дозволить генерувати значні обсяги «зеленої» енергії, частина якої може спрямовуватися на потреби комунальних підприємств (наприклад, закладів освіти, водоканалу), зменшуючи собівартість послуг, а решта - реалізовуватися на ринку, наповнюючи місцевий бюджет податками.

Автономний рівень спрямований на забезпечення енергетичної безпеки критичної інфраструктури, насамперед КНП «Голованівська ЦРЛ» та ЦНАПу. Лікарня, яка вже має дизельні генератори, потребує переходу на більш сталі та економічні рішення. Механізм передбачає залучення грантових коштів для встановлення гібридних сонячних станцій (PV-модулі і системи накопичення енергії) на дахах корпусів лікарні, що дозволить закладу функціонувати в автономному режимі під час віялових відключень або блекаутів, не витрачаючи значні кошти на паливо для генераторів. Враховуючи заплановану реконструкцію приймального відділення та створення реабілітаційного центру, інтеграція сонячних панелей у проектно-кошторисну документацію цих об'єктів є найбільш раціональним шляхом модернізації.

Найбільш ресурсомістким, але економічно виправданим напрямом є глибока термомодернізація будівель, що дозволить скоротити базове споживання енергії. Головним об'єктом для пілотного впровадження цього механізму нами визначено Голованівський ліцей ім. Т.Г. Шевченка, який є найбільшим закладом освіти громади, а поточний технічний стан будівлі характеризується високими тепловтратами через застарілі фасади, покрівлю та вікна. Зауважимо, що механізм реалізації цього проекту має базуватися на поєднанні різних джерел фінансування, оскільки можливості місцевого бюджету є недостатніми. Пріоритетним, на нашу думку, є залучення енергосервісних компаній через механізм енергосервісних договорів, суть

якого полягає в тому, що ЕСКО-інвестор виконує енергоефективні заходи (наприклад, встановлення ІТП або утеплення) за власні кошти, а повернення інвестицій відбувається виключно за рахунок досягнутої економії енергоресурсів протягом визначеного терміну (5–7 років). Паралельно необхідно активізувати роботу з міжнародними донорами для отримання грантів на безповоротній основі, використовуючи наявну ПКД як вагомий аргумент готовності громади до змін.

Підсумовуючи, варто зазначити, що запропоновані заходи дозволять Голованівській громаді не лише зменшити фінансове навантаження на бюджет, а й створити стійку модель енергозабезпечення, позаяк за своїм характером означені рішення носять синергетичний ефект: енергоменеджмент створює інформаційну базу для прийняття рішень, термомодернізація зменшує потребу в енергії, а власна генерація покриває залишкові потреби «зеленою» енергією, а отже формують стійку систему, здатну функціонувати в умовах зовнішніх шоків, що є ключовим індикатором сталості територіальної громади

ВИСНОВКИ

В результаті написання кваліфікаційної роботи, наше дослідження дозволило розкрити теоретико-методичні засади управління сталим розвитком територіальних громад та представити цілісне бачення механізмів його забезпечення. Рівень сталості громади визначається поєднанням інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, ефективністю фінансово-бюджетної політики, якістю аналітичного забезпечення, розвитком соціальної та інфраструктурної бази, а також здатністю організації управлінських процесів відповідно до принципів відкритості, прозорості та участі громадян. Управління сталим розвитком є багатовимірним процесом, який охоплює збалансованість економічної, соціальної, екологічної, інфраструктурної та управлінсько-інституційної сфер. Аналіз теоретичного базису дав змогу визначити сталий розвиток як інтегровану управлінську доктрину, орієнтовану на довгострокове планування, раціональне використання ресурсів, адаптивність до зовнішніх викликів, підзвітність влади та забезпечення високої якості життя населення, а успішність моделей сталого розвитку залежить від здатності громади поєднувати стратегічні, фінансові, організаційні та цифрові інструменти політики, інтегруючи їх у єдину систему управління.

Проведений аналіз соціально-економічного, інституційного та фінансового стану Голованівської селищної громади дозволив оцінити її розвиток через призму критеріїв сталості та виявити як сильні сторони, так і системні обмеження, що впливають на довгострокову життєздатність території. Громада характеризується потужним аграрно-промисловим потенціалом, розгалуженою соціальною інфраструктурою та наявністю активного підприємницького сектору, що формує основу економічної й соціальної сталості. Водночас дослідження показало наявність суттєвих викликів - демографічне старіння, територіальну нерівномірність розвитку старостатів, обмежену диверсифікацію економіки, значну залежність бюджету

від державних трансфертів і коливання доходів у 2022–2024 роках, що знижує фінансову стійкість громади. Аналіз видатків засвідчив пріоритетність соціальної сфери та критичної інфраструктури, однак одночасно виявив потребу в підвищенні ефективності бюджетного планування, посиленні енергоефективності, оптимізації мережі установ і спрямуванні ресурсів на розвиткові проекти, які забезпечують довгострокову стійкість.

Узагальнюючи результати, можна зробити висновок, що Голованівська громада має значний потенціал для сталого розвитку, проте потребує зміцнення фінансової автономії, модернізації інфраструктури, підвищення якості управління та впровадження інноваційних механізмів, що дозволять забезпечити збалансованість і стійкість її розвитку в умовах сучасних викликів.

На основі виявлених проблем і результатів аналітичної роботи було сформовано рекомендації, спрямовані на зміцнення сталого розвитку громади. Зокрема, удосконалення управління сталим розвитком Голованівської громади, на нашу думку, має спиратися на два стратегічні напрями — цифровізацію адміністративних послуг та посилення енергетичної автономності. Запропоновані заходи цифрової трансформації, що включають автоматизацію процедур, формування актуальних електронних реєстрів, мінімізацію людського фактора та підвищення прозорості управлінських процесів, забезпечують якісне підвищення інституційної ефективності громади, що підтверджено висновками щодо впливу цифровізації на прозорість, підзвітність та зменшення корупційних ризиків. Цифрова модель управління, орієнтована на відкритість та дані, посилює конкурентні позиції громади під час взаємодії з донорами, сприяє швидкому отриманню послуг мешканцями та формує фундамент для впровадження сучасних підходів до стратегічного планування.

З іншого боку, забезпечення енергетичної автономності на сьогодні виступає ключовим чинником сталості в умовах воєнних загроз та нестабільності енергетичної системи України. Проведений аналіз

енергетичного потенціалу та структури споживання ресурсів Голованівської селищної ради дозволяє стверджувати, що досягнення задекларованої стратегічної мети щодо енергетичної незалежності громади є цілком реалістичним завданням, виконання якого, однак, потребує докорінної зміни управлінських підходів та мобілізації інвестиційних ресурсів. Впровадження муніципального енергетичного менеджменту, розвиток відновлюваної енергетики (сонячних електростанцій), встановлення гібридних систем живлення для критичної інфраструктури - зокрема лікарні та ЦНАПу, а також термомодернізація соціальних об'єктів і застосування ЕСКО-механізмів - формують багаторівневий інструментарій підвищення стійкості громади. Означені заходи дозволяють зменшити енергоспоживання, забезпечити безперебійну роботу критично важливих установ, знизити фінансове навантаження на бюджет та створити передумови для екологічно відповідального розвитку, що повністю відповідає концепції сталості. У сукупності обидва напрями посилюють інституційну, економічну та енергетичну стійкість Голованівської громади, формуючи комплексне бачення її довгострокового розвитку в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безпарточний М., Безпарточна О., Ломоносов Д. Організаційна та інституційна основи залучення міжнародних інвестицій для розвитку територіальних громад в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-178>
2. Безус В. Як забезпечити енергетичну стійкість громад. *Економіка правда*. <https://epravda.com.ua/columns/2024/01/17/708856/>
3. Білоус Я. Ю., Галгаш Р. А. Діагностика розвитку територіальних громад України: основні етапи і особливості. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2022. № 1(271). С. 58–64.
4. Бліщук К. М. Сталий розвиток територіальних громад в контексті децентралізаційних змін. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 104–7. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-19> .
5. Вимірювання досягнення цілей сталого розвитку регіонами України: вибір індикаторів та визначення базових рівнів. Київ, 2019. 276 С.
6. Волосюк М. В., Сіренко І. В. Економічна безпека територіальної громади в системі забезпечення її сталого розвитку. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 105–109. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.6.105>
7. Голованівська громада. *Gromada.info*. URL: <https://gromada.info/gromada/golovanivska/>
8. Голованівська селищна рада. *Офіційний веб-сайт*. URL: <https://golovanivska-selrada.gov.ua>
9. Дерун Т. М., Кочерга О. П. Цілі сталого розвитку в системі стратегічного планування розвитку територіальних громад. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?Op=1&z=2052>
10. Ільченко В. Сутність та складові механізму сталого розвитку регіону. *European Journal Of Economics And Management*. 2019. Volume 5. Issue 1. PP. 2012-219.

11. Індикатори успішності та їх інструменти в системі управління місцевими громадами. Український інститут майбутнього. URL: <https://uifuture.org/publications/indykatory-uspishnosti-ta-yih-instrumenty-v-systemi-upravlinnya-miscevymy-gromadamy/>
12. Кабінет Міністрів України. Завдання та індикатори досягнення цілей сталого розвитку в Україні на період до 2030 року. 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/ind.80/bookmtd-goalsalbum110pagesok-3.pdf>
13. «Кіровоградщина – серед аутсайдерів цифрової трансформації: що не так?» Гречка. URL: <https://gre4ka.info/suspilstvo/kirovogradshhyna-sered-autsajderiv-czyfrovoyi-transformaciyi-shho-ne-tak/>
14. Комаха Л. Evolution of the Concept of Sustainable Development in Public Administration Discourse: Territorial Context. *Державне управління*. 2024. № 2(20). С. 25–28. URL: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/20-4/12>
15. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254-к/96-ВР. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
16. Котов І. В. Механізми публічного управління сталим розвитком територіальних громад в Україні. *Держава та регіони*. 2023. № 2. С. 106–110. URL: <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2023.2.19>
17. Котов І. В. Теоретичні основи управління сталим розвитком територіальних громад. *Публічне урядування*. 2023. № 3. С. 83–88. URL: <https://doi.org/10.32782/pdu.2023.3.12>
18. Котов І.В. Проблеми публічного управління сталим розвитком територіальних громад у контексті кризових ситуацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. №18. С. 216-220 URL: DOI: 10.32702/2306-6814.2023.18.216
19. Кравченко О. І. Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування: Підручник. Старобільськ. 2018. 102 с.
20. Лопушинський І. П., Філіппова В. Д., Плющ Р. М. Механізми забезпечення сталого розвитку територіальних громад в умовах

децентралізації влади в Україні. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 4(83). С. 154–160. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.22>

21. Лупенко Ю.О., Малік М.Й., Булавка О.Г. Стратегічні напрями сталого розвитку сільських територій на період до 2030 року. Київ : ННЦ ІАЕ. 2020. 60 с.

22. Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах: антикризові інструменти у воєнний і післявоєнний період: посібник. Львів, 2022. 75 с.

23. Мовчанюк А. Публічне управління як стратегічний інструмент для забезпечення сталого розвитку територій. *Економіка та суспільство*, 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-50>

24. Нестеренко О. О. Індикатори оцінки рівня сталого розвитку та їх вплив на показники інтегрованої звітності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 15, ч. 2. С. 44–50.

25. Омельченко Д. О. Сутність механізмів публічного управління регіональним розвитком в умовах сталого розвитку України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. Вип. 12. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-10>

26. Остапенко А. Оцінка ефективності цифровізації управлінських процесів сталого розвитку територіальних громад Миколаївської області. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 94–100. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-14>

27. Павліха Н. В., Войчук М. В. Концептуальні засади управління сталим розвитком міста в умовах європейської інтеграції та реалізації реформи децентралізації. *Регіональна економіка*. 2018, №3. С. 29-35

28. Панчишин Т. В., Вдовин М. Л. Компоненти сталого розвитку територіальних громад та регіонів в умовах суспільно-політичних викликів.

Економіка та суспільство. 2023. Вип. 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-23>

29. Полторак А. С. Організація соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Modern Economics*. 2020. № 33. С. 88–98. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V33\(2022\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V33(2022)-12)

30. Польова О. Л. Децентралізація у забезпеченні стійкого економічного та соціального розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-53>

31. Польська Л. О. Механізми державного управління сталим розвитком аграрного сектора та сільських територій. *Ефективність державного управління*. 2020. Вип. 3(64), т. 1. С. 136–149. URL: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.64.2020.217614>

32. Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М. Ф. Механізми управління розвитком територіальних громад. *Наукові горизонти*. 2018. № 11 (72). С. 56–61.

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

34. 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>

35. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.07.2019 № 722/2019 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019>

36. Пронько Л. М., Затайдух К. Ю., Чорний Я. І. Економічний розвиток територіальних громад: сутність, особливості та стратегічні перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-65>

37. Управлінські інструменти забезпечення сталого розвитку : навч. Посіб. Для здоб. Ступ. Магістр спеціальності 281 «Публічне управління та

адміністрування» та 081 «Право». КПП ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Іщенко А.М., Акімова О.А. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 102 с.

38. Федина С. М. Формування системи індикаторів сталого розвитку для оцінювання біосоціальної економіки. *Механізм регулювання економіки*, 2019. № 4. С. 129-137. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2019.86.13>

39. Шевченко Н. О., Шевченко О. О. Удосконалення механізмів публічного управління сталим розвитком регіонів України в умовах євроінтеграції. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 10(16). С. 306–315. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-10\(16\)-306-315](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-10(16)-306-315)

40. Шестаковська Т., Дементов І. Державна політика підтримки сталого розвитку територіальних громад в Україні. *Вісник Хмельницького нац. Ун-ту. Серія: Економічні науки*. 2025. № 2. С. 359–366. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-57>

41. Яковенко І., Жукова Ю. Цілі сталого розвитку як важливий чинник формування стратегій та стратегічних планів фінансових установ. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-76>

42. Public Administration for Sustainable Development: New Challenges and Perspectives : Collective Monograph / The general ed. Chechel A.O., Khlobystov Ie.V., Śleziak M. Mariupol - Bielsko-Biala (Poland): University of Economics and Humanities, 2020. 354 p

ДОДАТКИ