

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ
МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ ІМЕНІ СТЕПАНА ҐЖИЦЬКОГО
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
Кафедра менеджменту та розвитку територій імені Євгена Храпливого

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Освітній ступінь - **Бакалавр**

на тему : **«Формування та реалізація стратегії розвитку
Добросинсько-Магерівської територіальної громади»**

Виконав: студент групи МО-42зСП
Кожушко Галина Юріївна
Спеціальності - 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)
Керівник: к.е.н., доцент Дубневич Ю. В.
(Прізвище та ініціали)

Львів 2026

Міністерство освіти та науки України
Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені Степана Ґжицького
Факультет управління, економіки та права
Кафедра менеджменту та розвитку територій імені Євгена Храпливого

Освітній ступінь - Бакалавр

Спеціальність - 073 «Менеджмент»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

(підпис)

к.е.н, доцент Дубневич Ю.В.

(прізвище, ім'я, по-батькові)

“ ____ ” _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Кожушко Галина Юріївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Формування та реалізація стратегії розвитку Добросинсько-Магерівської територіальної громади»

Керівник роботи: к.е.н., доцент Дубневич Юрій Володимирович,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджено наказом ЛНУВМБ імені С.З. Ґжицького від “ ____ ” _____ 202__ р.
№

2. Термін здачі студентом закінченої кваліфікаційної роботи: до _____

3. Вихідні дані для кваліфікаційної роботи: статистичні збірники, науково-навчальна література, методичні рекомендації.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Організаційно-правове забезпечення розвитку територіальних громад у контексті запровадження воєнного стану

1.2 Трансформація соціально-економічного розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану

1.3. Методологічні засади та інструментарій дослідження управління розвитком територіальних громад

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Загальна характеристика та управлінський профіль Добросинсько-Магерівської територіальної громади

2.2. Альтернативні сценарії стратегічного розвитку Добросинсько-Магерівської сільської територіальної громади

2.3. Стратегічна діагностика розвитку Добросинсько-Магерівської територіальної громади (SWOT- та PEST-аналіз)

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

3.1. Інноваційні підходи до формування та реалізації стратегій розвитку територіальних громад

3.2. Залучення міжнародного досвіду до формування та реалізації стратегій розвитку територіальних громад

5. Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки.

6. Дата видачі завдання: _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи
1.	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану (складання програми для кваліфікаційної роботи).	
2.	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	

3.	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи. Кінцеве редагування матеріалу кваліфікаційної роботи; оформлення кінцевого варіанту роботи та інших графічних матеріалів, які представляються до захисту в ЕК	
4.	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи (здача пояснювальної записки керівнику КР; виправлення зауважень; здача КР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).	
5.	Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником КР; виправлення зауважень у графічній частині).	

Студент: _____ Кожушко Г.Ю.

(підпис)

кваліфікаційної роботи: к.е.н., доцент. _____ Дубневич Ю.В.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

«Формування та реалізація стратегії розвитку Добросинсько-Магерівської територіальної громади» **Кожушко Г. Ю.** - Кваліфікаційна робота. Кафедра менеджменту та розвитку територій імені Євгена Храпливого. Львів, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З Гжицького, 2026, 80 ст. текст. част., 18 табл., 7 рис., 36 літературних джерел.

АНОТАЦІЯ

У роботі досліджено теоретичні засади та практичні аспекти формування і реалізації стратегії розвитку територіальної громади на прикладі Добросинсько-Магерівської територіальної громади Львівської області. Обґрунтовано роль стратегічного планування як ключового інструменту управління соціально-економічним розвитком громад в умовах децентралізації, воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Проаналізовано організаційно-правові умови функціонування територіальних громад, соціально-економічний стан і ресурсний потенціал Добросинсько-Магерівської громади, а також фінансові показники її розвитку. Застосовано сучасні методи стратегічного аналізу, зокрема SWOT- та PEST-аналіз, програмно-цільовий підхід і методи прогнозування.

Особливу увагу приділено інноваційним підходам до стратегічного управління, цифровізації управлінських процесів, залученню інвестицій, розвитку людського капіталу та використанню міжнародного досвіду стратегічного планування. Запропоновано напрями вдосконалення стратегії розвитку громади, спрямовані на підвищення її конкурентоспроможності, фінансової спроможності та якості життя населення.

Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності органів місцевого самоврядування під час розробки та реалізації стратегій і програм соціально-економічного розвитку територіальних громад.

Ключові слова: територіальна громада, стратегія розвитку, стратегічне управління, децентралізація, місцеве самоврядування, сталий розвиток, інновації.

ABSTRACT

The paper examines the theoretical foundations and practical aspects of forming and implementing a community development strategy using the Dobrosyn–Maheriv Territorial Community of Lviv region as a case study. The role of strategic planning as a key instrument for managing the socio-economic development of territorial communities under decentralization reform, martial law, and post-war recovery is substantiated.

The organizational and legal framework of territorial communities, the socio-economic conditions, resource potential, and financial indicators of the Dobrosyn–

Maheriv community are analyzed. Modern strategic analysis tools, including SWOT and PEST analysis, the program-target approach, and forecasting methods, are applied.

Special attention is paid to innovative approaches to strategic management, digitalization of governance processes, investment attraction, human capital development, and the use of international best practices in community development planning. The study proposes directions for improving the community development strategy aimed at enhancing competitiveness, financial capacity, and the quality of life of the population.

The research findings may be used in the practical activities of local self-government bodies in the development and implementation of strategies and programs for the socio-economic development of territorial communities.

Keywords: territorial community, development strategy, strategic management, decentralization, local self-government, sustainable development, innovation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1. РОЗДІЛ 1 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	11
1.1. Організаційно-правове забезпечення розвитку територіальних громад у контексті запровадження воєнного стану.....	11
1.2. Трансформація соціально-економічного розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану	17
1.3. Методологічні засади та інструментарій дослідження управління розвитком територіальних громад	25
2. РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ.....	35
2.1. Загальна характеристика та управлінський профіль Добросинсько- Магерівської територіальної громади	35
2.2. Альтернативні сценарії стратегічного розвитку Добросинсько- Магерівської сільської територіальної громади	49
2.3. Стратегічна діагностика розвитку Добросинсько-Магерівської територіальної громади (SWOT- та PEST-аналіз).....	57
3. РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	67
3.1. Інноваційні підходи до формування та реалізації стратегій розвитку територіальних громад	67
3.2. Залучення міжнародного досвіду до формування та реалізації стратегій розвитку територіальних громад	68
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88

ВСТУП

Сучасний етап соціально-економічного розвитку України характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими реформою децентралізації, євроінтеграційним курсом держави, воєнними викликами та необхідністю забезпечення сталого розвитку територій. У цих умовах особливої актуальності набуває проблема формування та реалізації ефективних стратегій розвитку територіальних громад як ключових суб'єктів місцевого самоврядування та базового рівня публічного управління.

Реформа місцевого самоврядування, що передбачає передачу значної частини повноважень, фінансових ресурсів і відповідальності на місцевий рівень, суттєво посилила роль територіальних громад у вирішенні питань соціально-економічного розвитку. Водночас зростання управлінської автономії потребує застосування сучасних стратегічних підходів, здатних забезпечити раціональне використання ресурсного потенціалу, підвищення конкурентоспроможності територій, покращення якості життя населення та адаптацію до зовнішніх викликів.

Особливого значення стратегічне планування набуває в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, коли територіальні громади змушені поєднувати виконання базових функцій життєзабезпечення з пошуком нових джерел економічного зростання, інвестиційної активності та соціальної стабільності. Саме стратегія розвитку виступає інструментом узгодження інтересів громади, бізнесу та органів влади, визначаючи довгострокові пріоритети, механізми реалізації та систему моніторингу досягнення поставлених цілей.

У цьому контексті особливої уваги заслуговує Добросинсько-Магерівська територіальна громада Львівської області, яка, з огляду на вигідне географічне розташування, аграрний та інфраструктурний потенціал, а також близькість до державного кордону з Європейським Союзом, має значні передумови для сталого соціально-економічного розвитку. Водночас громада стикається з типовими для сільських територій проблемами, серед яких

обмеженість фінансових ресурсів, потреба модернізації інфраструктури, демографічні виклики та необхідність підвищення ефективності місцевого управління. Це зумовлює потребу в науково обґрунтованому підході до формування та реалізації стратегії її розвитку.

Актуальність обраної теми визначається необхідністю поєднання теоретичних засад стратегічного управління з практичними механізмами їх впровадження на рівні конкретної територіальної громади з урахуванням сучасних викликів, інноваційних підходів і міжнародного досвіду.

Метою роботи є дослідження теоретичних основ і практичних аспектів формування та реалізації стратегії розвитку Добросинсько-Магерівської територіальної громади та обґрунтування напрямів удосконалення стратегічного управління її соціально-економічним розвитком.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити теоретико-методологічні засади стратегічного управління розвитком територіальних громад;
- проаналізувати організаційно-правові умови та соціально-економічні особливості розвитку територіальних громад в Україні;
- здійснити комплексну характеристику Добросинсько-Магерівської територіальної громади та оцінити її ресурсний потенціал;
- проаналізувати фінансово-економічні показники та інструменти стратегічного управління громадою;
- обґрунтувати напрями вдосконалення стратегії розвитку громади з урахуванням інноваційних підходів і міжнародного досвіду.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління соціально-економічним розвитком територіальних громад. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до формування та реалізації стратегії розвитку Добросинсько-Магерівської територіальної громади.

Методологічною основою дослідження слугували загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема системний і комплексний підходи, аналіз і синтез, економіко-статистичні методи, SWOT- та PEST-аналіз, програмно-цільовий метод, методи порівняльного аналізу та прогнозування.

Інформаційною базою роботи стали нормативно-правові акти України, матеріали органів державної влади та місцевого самоврядування, офіційні статистичні дані, аналітичні звіти міжнародних організацій, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, а також власні аналітичні розрахунки автора.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання отриманих результатів і запропонованих рекомендацій у діяльності органів місцевого самоврядування Добросинсько-Магерівської територіальної громади під час удосконалення стратегічного управління та реалізації програм соціально-економічного розвитку.

РОЗДІЛ 1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

1.1. Організаційно-правове забезпечення розвитку територіальних громад у контексті запровадження воєнного стану

Організаційно-правові засади розвитку територіальних громад у період дії воєнного стану формуються під впливом безпрецедентних викликів, зумовлених військовою агресією, що потребує суттєвої трансформації механізмів місцевого самоврядування та їх адаптації до нових умов функціонування. За таких обставин першочергового значення набуває забезпечення безперервності управлінських процесів, захисту населення, підтримки життєдіяльності об'єктів критичної інфраструктури та виконання базових соціально-економічних функцій територіальних громад.

У відповідь на воєнні загрози нормативно-правове поле зазнало істотних змін, зокрема шляхом ухвалення спеціальних законодавчих актів, серед яких ключове місце займають закони України «Про правовий режим воєнного стану» та «Про військово-цивільні адміністрації». Зазначені документи визначають особливий порядок реалізації владних повноважень на місцевому рівні, встановлюють межі та процедури діяльності органів публічної влади, а також передбачають запровадження додаткових заходів безпеки, тимчасових обмежень окремих громадянських прав і свобод.

В умовах воєнного стану органи місцевого самоврядування можуть зазнавати часткового обмеження власної компетенції шляхом делегування окремих повноважень військовим адміністраціям, які забезпечують оперативне прийняття рішень у сферах оборони, цивільного захисту та реагування на надзвичайні ситуації. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності координації дій на територіях, що безпосередньо зазнають

впливу бойових дій або розташовані поблизу зон активних воєнних конфліктів.

Пріоритетним завданням у цей період стає швидке реагування на кризові явища, організація соціального захисту населення, зокрема евакуаційних заходів, надання гуманітарної допомоги та забезпечення тимчасового житла, а також підтримка функціонування критично важливої інфраструктури — енергетики, водопостачання, транспорту, системи охорони здоров'я. Водночас особлива увага приділяється збереженню фінансово-економічної стабільності територій.

Організаційні засади управління в умовах воєнного стану передбачають формування чітких механізмів взаємодії між військовими адміністраціями, органами місцевого самоврядування та центральними органами виконавчої влади. При цьому місцеве самоврядування зберігає певний рівень автономії у вирішенні питань соціально-економічного розвитку громад, за винятком сфер, що перебувають у безпосередньому підпорядкуванні військового командування.

Важливу роль у забезпеченні життєздатності територіальних громад відіграє бюджетний процес, який у воєнний період зазнає переорієнтації на фінансування першочергових потреб, пов'язаних із безпекою, обороною, захистом населення та підтримкою критичних систем життєзабезпечення. Поряд із цим застосовуються додаткові інструменти державної фінансової підтримки та спеціальні програми, спрямовані на підвищення стійкості громад в умовах війни.

Отже, організаційно-правові засади розвитку територіальних громад у період дії воєнного стану формують специфічну модель публічного управління, орієнтовану на забезпечення безпеки, соціальної стабільності та економічної спроможності територій в умовах надзвичайних викликів.

Проведення реформи місцевого самоврядування та реорганізація територіальної структури влади в Україні на засадах децентралізації суттєво

розширили можливості розвитку територіальних громад, посиливши їх інституційну та фінансову самостійність [18].

За визначенням Ю. В. Ковбасюка та В. М. Вакуленка, державна регіональна політика являє собою сукупність стратегічних дій, інструментів і скоординованих заходів, що реалізуються органами державної влади та місцевого самоврядування з метою забезпечення збалансованого розвитку держави та її регіонів, формування комфортного життєвого простору для населення й збереження просторової цілісності країни [19].

На думку О. Г. Топчієва, Д. С. Мальчикової та В. В. Яворської, регіональна політика має бути зорієнтована на комплексний та ефективний розвиток територій з урахуванням їх демографічних, економічних, природних, історичних, культурних, етнічних і політичних особливостей, що створює умови для максимально повної реалізації потенціалу кожного регіону [20].

Таким чином, державна регіональна політика охоплює низку взаємопов'язаних напрямів, серед яких доцільно виокремити соціальний, економічний, екологічний, гуманітарний, а також інноваційний, інформаційний і зовнішньоекономічний вектори розвитку.

Правову базу реалізації державної регіональної політики становлять положення Конституції України, а також норми спеціальних законів, зокрема «Про засади державної регіональної політики», «Про стимулювання розвитку регіонів», «Про регулювання містобудівної діяльності», «Про Генеральну схему планування території України» та інших нормативно-правових актів, включаючи укази Президента України і постанови Кабінету Міністрів України. Розмежування та функціональний розподіл повноважень між суб'єктами регіонального управління визначаються законами України «Про місцеві державні адміністрації», «Про місцеве самоврядування в Україні», а також положеннями Бюджетного та Податкового кодексів України [19].

Система регіонального управління розглядається як цілісний механізм скоординованого впливу уповноважених суб'єктів публічної влади — Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України,

центральных і місцевих органів виконавчої влади, а також органів місцевого самоврядування — на політичні, соціально-економічні та гуманітарні процеси в межах регіонів з метою досягнення комплексного позитивного результату розвитку територій.

Відповідно до положень Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки, до ключових завдань сучасної регіональної політики належать прискорення темпів економічного зростання регіонів, підвищення їх конкурентоспроможності шляхом ефективного використання внутрішнього потенціалу, створення нових робочих місць, покращення рівня зайнятості населення та формування умов для повернення трудових мігрантів. Реалізація зазначених пріоритетів спрямована на досягнення сталого підвищення якості життя громадян незалежно від регіону їх проживання [18].

Регіональний розвиток у науковому розумінні трактується як динамічний процес позитивних змін у соціальній, економічній, екологічній, гуманітарній та етнонаціональній сферах окремих територій, що є складовою реалізації загальнодержавної стратегії поступального розвитку країни [19].

За підходом І. В. Ломаченка, сталий розвиток територій характеризується низкою взаємопов'язаних ознак, серед яких провідне місце займають рівноважність як досягнення динамічної стабільності між соціальними, економічними та екологічними системами; збалансованість, що передбачає гармонійне поєднання кількісних і якісних параметрів розвитку; стабільність як здатність регіональної системи підтримувати позитивну динаміку в довгостроковій перспективі; гармонійність взаємодії основних сфер життєдіяльності; конкурентоспроможність, заснована на ефективному використанні внутрішнього потенціалу та інновацій; а також безпека як спроможність території до самовідтворення й протидії зовнішнім загрозам [21].

Сучасна модель регіонального розвитку ґрунтується на комплексному врахуванні чинників, що впливають на людину, економіку, інфраструктуру та навколишнє природне середовище. Важливою передумовою її реалізації є

формування сталої культури партнерства між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, бізнесом і громадянським суспільством. Розроблення та впровадження регіональної політики здійснюється з урахуванням аналітичних даних, прогнозів і рекомендацій, що забезпечує обґрунтованість управлінських рішень та зумовлює необхідність використання сучасних аналітичних інструментів [18].

Центральним інструментом реалізації державної регіональної політики виступає Державна стратегія регіонального розвитку, яка формує стратегічне бачення досягнення національних цілей, окреслює ключові тенденції та пріоритети інвестиційної, інноваційної й соціальної політики, а також визначає етапи їх практичної реалізації [18].

Затверджена Кабінетом Міністрів України Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки орієнтована на формування демократичної, згуртованої та конкурентоспроможної держави, у якій акцент робиться на повазі до людської гідності, розвитку людського потенціалу та раціональному використанні ресурсних можливостей територій [18].

Основою сталого розвитку територіальної громади є узгоджене поєднання соціальної, економічної, культурної та політичної сфер із ефективними управлінськими інструментами. Визначальну роль у цьому процесі відіграє планування розвитку, яке дозволяє сформувати візію майбутнього громади на основі ґрунтового аналізу її внутрішніх ресурсів і зовнішніх викликів. До ключових цілей планування належать підвищення спроможності громади, раціональне використання ресурсного потенціалу, покращення умов проживання населення, узгодження інтересів жителів, бізнесу та органів влади, а також підвищення ефективності контролю за досягненням стратегічних цілей.

Запровадження програмно-цільового методу управління дало змогу органам місцевого самоврядування перейти до системи довгострокового (7–10 років) і середньострокового (1–3 роки) планування. При цьому стратегія розвитку громади визначає загальні напрями її поступу, тоді як місцеві цільові

програми конкретизують заходи з урахуванням наявного ресурсного потенціалу [22]. До основних документів планування розвитку територіальної громади належать документи, наведені на рис. 1.

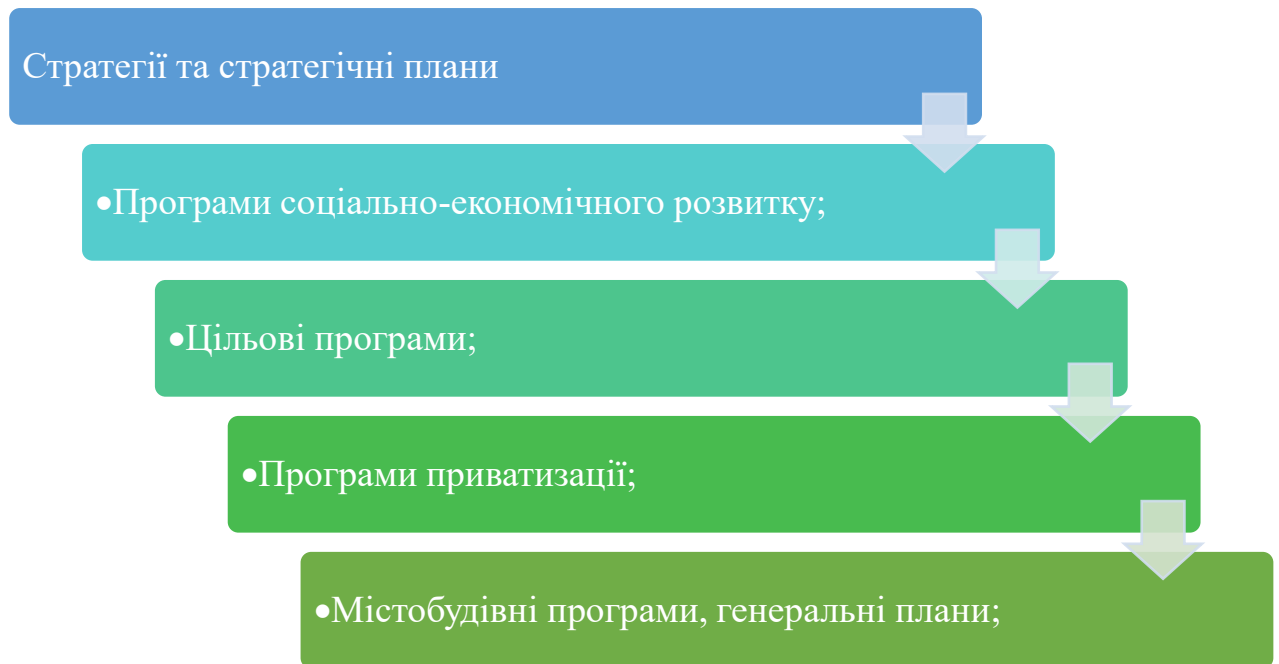


Рисунок 1.1. Необхідні документи для планування розвитку території

Управління розвитком територіальної громади являє собою комплексний процес, що охоплює системний аналіз наявних і потенційних можливостей, формування стратегічного бачення та місії громади, визначення пріоритетних напрямів розвитку, ідентифікацію та попередження можливих ризиків, а також організацію постійного контролю й моніторингу результатів реалізації управлінських рішень [23]. Такий підхід забезпечує узгодженість дій усіх суб'єктів управління та спрямованість розвитку громади на досягнення довгострокових цілей.

Стратегічні напрями розвитку формуються індивідуально для кожної територіальної громади з урахуванням її соціально-економічних, ресурсних, просторових та інституційних особливостей. Як зазначають О. Ф. Присяжнюк та М. Ф. Плотнікова, досягнення стратегічних цілей розвитку можливе за умови використання комплексу взаємопов'язаних управлінських механізмів, серед яких важливе місце займають інструменти залучення інвестицій, стимулювання підприємницької активності, підвищення рівня

конкурентоспроможності території, а також розвиток пріоритетних напрямів, зокрема соціального підприємництва, зайнятості населення, екологічної безпеки та корпоративної соціальної відповідальності бізнесу [24].

Ярема Л. В. та Замора О. І. наголошують, що результативність управління розвитком територіальних громад значною мірою залежить від рівня їх фінансової спроможності та достатності ресурсного забезпечення органів місцевого самоврядування. Застосування стратегічного підходу в управлінні дозволяє підвищити якість управлінських процесів, забезпечити раціональне використання бюджетних коштів, покращити соціально-економічний стан територій, активізувати інвестиційну діяльність і зорієнтувати діяльність органів влади на досягнення конкретних, вимірюваних результатів [23].

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що одним із ключових завдань місцевого самоврядування є максимально ефективне використання наявного потенціалу територіальної громади як основи її сталого соціально-економічного розвитку. Саме фінансова самостійність громад у поєднанні з продуманою стратегією розвитку створює передумови для підвищення якості надання публічних послуг, зміцнення економічної бази та забезпечення довгострокового зростання територій.

1.2. Трансформація соціально-економічного розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану

З початком повномасштабної збройної агресії територіальні громади України опинилися в надзвичайно складних соціально-економічних умовах, що не мають аналогів у новітній історії держави. За таких обставин перед органами місцевого самоврядування постало завдання не лише збереження досягнутих результатів розвитку, а й оперативного пошуку нових управлінських моделей, спрямованих на забезпечення життєздатності громад та їх подальшого поступу. Соціально-економічний розвиток у період воєнного стану набуває характеру антикризового управління, поєднуючи інструменти

негайного реагування на загрози з формуванням стратегічних орієнтирів, здатних забезпечити стійкість територій у довгостроковій перспективі.

Запровадження воєнного стану істотно трансформує умови функціонування територіальних громад, вносячи суттєві корективи у процеси соціально-економічного розвитку. Змінюються пріоритети управління, підходи до використання ресурсів, механізми взаємодії між органами влади, бізнесом і населенням. У цих умовах ключового значення набуває здатність громад адаптуватися до нових викликів, забезпечуючи безперервність надання базових послуг, підтримку економічної активності та соціального захисту населення. На рисунку 1.2 представлено основні особливості соціально-економічного розвитку територіальних громад та механізми їх адаптації до умов воєнного стану.



Рисунок 1.2. Основні особливості та механізми адаптації громад до нових викликів.

1. Фінансова стійкість та бюджетна самостійність.

В умовах воєнного стану фінансова спроможність територіальних громад набула вирішального значення. Незважаючи на наслідки збройної агресії, у значній кількості громад вдалося зберегти відносну стабільність надходжень до загального фонду місцевих бюджетів. Це стало можливим завдяки високій питомій вазі власних доходів, зокрема податку на доходи фізичних осіб, єдиного податку, плати за землю та майнових податків, переданих у розпорядження громад у межах реформи децентралізації. Водночас відбувся суттєвий перегляд структури видатків: фінансові ресурси було перерозподілено з капіталомістких і довгострокових інфраструктурних проєктів на фінансування першочергових потреб, пов'язаних із відновленням транспортної, енергетичної та водопостачальної інфраструктури, а також забезпеченням підтримки внутрішньо переміщених осіб. Важливу роль у зміцненні фінансової стабільності громад відіграла державна підтримка у формі додаткових субвенцій, спрямованих на соціально-економічний розвиток, утримання об'єктів інфраструктури, функціонування систем охорони здоров'я та освіти в громадах, що прийняли значну кількість переселенців.

2. Управлінська адаптивність і міжінституційна координація.

У воєнний період ефективність діяльності органів місцевого самоврядування значною мірою визначається їх здатністю до швидкої адаптації та координації з іншими суб'єктами публічного управління. У регіонах, що перебувають у зоні підвищеного ризику, місцева влада активно взаємодіє з військово-цивільними адміністраціями з метою забезпечення безпеки населення, підтримки правопорядку та організації логістики гуманітарних вантажів. Водночас у багатьох громадах було створено оперативні штаби, кризові робочі групи та «гарячі лінії», які забезпечують реагування на надзвичайні ситуації, зокрема загрози радіаційного чи хімічного характеру, масові евакуаційні процеси та відновлення пошкоджених об'єктів інфраструктури.

3. Соціальний захист і підтримка населення.

Одним із ключових напрямів діяльності територіальних громад у період воєнного стану стала організація соціальної підтримки населення. Значні зусилля спрямовуються на прийом і розміщення внутрішньо переміщених осіб, створення тимчасового житла, забезпечення психологічної допомоги, формування резервів продовольства, медикаментів і предметів першої необхідності. Паралельно забезпечується безперервність соціальних виплат, включаючи пенсійне забезпечення, надання соціальних допомог, компенсацій постраждалим від бойових дій, а також підтримку ветеранів та учасників бойових дій. З метою збереження зайнятості та економічної активності на місцевому рівні органи влади ініціюють короткострокові програми підтримки малого й середнього бізнесу, зокрема через грантові інструменти та консультаційну допомогу для переорієнтації виробництва на потреби оборони й критичної інфраструктури.

4. Інфраструктурне відновлення та цифровізація.

У структурі пріоритетів розвитку громад особливе місце займає відновлення інфраструктурних об'єктів. Першочергово здійснюється ремонт і відновлення електромереж, систем водопостачання, теплопостачання та транспортних шляхів. У багатьох випадках ці роботи виконуються за рахунок власних ресурсів громад у поєднанні з фінансовою та технічною допомогою міжнародних партнерів. Водночас активного розвитку набула цифровізація адміністративних послуг: переведення значної частини сервісів у дистанційний формат дозволило мінімізувати ризики переривання обслуговування населення під час повітряних тривог і обстрілів, а також підвищити доступність публічних послуг.

5. Економічна стійкість і формування нових можливостей розвитку.

У складних умовах війни територіальні громади демонструють здатність до пошуку альтернативних джерел економічного зростання. Зокрема, зростає роль ІТ-сфери та креативних індустрій, що базуються на віддаленій зайнятості та цифрових сервісах. Окремі громади створюють локальні хаби для команд,

орієнтованих на експорт послуг. Важливе значення зберігає аграрний сектор, у межах якого фермерські господарства адаптують логістичні ланцюги, формуючи нові маршрути експорту продукції до країн Європейського Союзу та інших партнерів. Крім того, поширення набувають місцеві ініціативи у формі кооперативів, платформ взаємодопомоги та волонтерських мереж, спрямованих на обмін ресурсами, організацію транспортування, постачання пального та продовольства.

6. Моніторинг, оцінювання та стратегічне планування. Для підвищення ефективності управлінських рішень громади впроваджують механізми постійного моніторингу й оцінювання результативності використання бюджетних коштів. З цією метою створюються локальні аналітичні підрозділи або залучаються зовнішні експерти. Водночас стратегічне планування набуває гнучкого характеру: документи стратегічного розвитку регулярно переглядаються з урахуванням змін безпекової ситуації, що дозволяє оперативно коригувати пріоритети та перерозподіляти ресурси.

У цілому, навіть за умов воєнного стану територіальні громади України демонструють високий рівень адаптивності, поєднуючи підтримку базових стандартів життя й безпеки населення з пошуком нових моделей соціально-економічного розвитку. Це сприяє зменшенню залежності від централізованих ресурсів та активнішому залученню міжнародної фінансової й технічної допомоги.

Процес децентралізації, що передбачає передачу владних повноважень від центральних органів влади до місцевого рівня, у сучасних умовах реалізується нерівномірно та супроводжується значними викликами. Він охоплює політичну, фінансову й адміністративну сфери, а також механізми контролю, регулювання та підзвітності. Попри здійснені інституційні зусилля, зберігається розрив між задекларованими цілями реформи та фактичними результатами її впровадження, що зумовлено як політичними чинниками, так і недосконалістю нормативно-правового забезпечення [15].

Водночас Україна не обмежилася декларативною підтримкою демократичних перетворень, а реалізувала комплекс реформ у сфері місцевого самоврядування та фінансової децентралізації у 2014–2021 роках. Ці зміни створили передумови для більш збалансованого розвитку територіальних громад і регіонів, а також сприяли формуванню нових форм горизонтальної міжмуніципальної співпраці. Разом із тим залишилися невирішеними питання координації галузевої політики між центральними органами виконавчої влади та регіонами, а реалізація державних стратегічних документів стримувалася обмеженістю фінансових ресурсів [1].

Децентралізація публічної влади в Україні є ключовим елементом реформ регіонального розвитку, що дала змогу здійснити глибокі інституційні трансформації, спрямовані на підвищення якості життя населення та формування нової моделі взаємодії між центральними й місцевими органами влади. Реалізація цієї реформи стала підґрунтям для переходу до більш ефективної системи територіального управління, орієнтованої на потреби громад.

Базою реформи місцевого самоврядування стало істотне розширення повноважень територіальних громад шляхом перерозподілу фінансових ресурсів і управлінських функцій, що сприяло зростанню бюджетної автономії та зміцненню матеріально-фінансової основи місцевого самоврядування [25]. У результаті громади отримали реальні інструменти впливу на соціально-економічний розвиток своїх територій.

Головною метою децентралізації визначено наближення управлінських рішень до мешканців, підвищення доступності та якості освітніх, медичних, культурних, адміністративних і соціальних послуг на місцевому рівні. Таким чином формується більш гнучка, ефективна та відповідальна модель місцевого управління, заснована на принципах підзвітності та участі громадян [17].

Державна політика у сфері місцевого самоврядування ґрунтується на європейських стандартах, передусім положеннях Європейської хартії місцевого самоврядування, які передбачають передачу значної частини

повноважень, ресурсів і відповідальності органам місцевої влади. Практична реалізація реформи розпочалася у 2014 році з ухвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, спрямованої на створення ефективних управлінських механізмів, забезпечення комфортних умов проживання, доступності публічних послуг і активізації участі жителів у вирішенні питань місцевого значення [26].

Упродовж 2014–2015 років Верховною Радою України та Кабінетом Міністрів України було прийнято низку базових нормативно-правових актів, зокрема закони про співробітництво та добровільне об'єднання територіальних громад, внесено зміни до бюджетного й податкового законодавства, а також затверджено стратегічні документи у сфері регіонального розвитку та адміністративно-територіального устрою [8].

Наступним етапом реформи стала адміністративно-територіальна реорганізація 2020 року, у результаті якої кількість районів було скорочено з 490 до 136, а територія України поділена на 1469 територіальних громад, що охоплюють усі регіони держави. Це створило інституційні передумови для підвищення спроможності базового рівня місцевого самоврядування.

Ефективність функціонування органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації безпосередньо пов'язана зі зростанням обсягу фінансових ресурсів, необхідних для виконання нових повноважень [22]. Територіальні громади отримали додаткові джерела наповнення бюджетів, зокрема зарахування 60 % податку на доходи фізичних осіб, надходження від єдиного податку, плати за землю, податку на нерухоме майно, акцизного податку та адміністративних послуг.

Незважаючи на негативний вплив повномасштабної військової агресії російської федерації, що суттєво ускладнила виконання місцевих бюджетів у 2022 році, територіальні громади продемонстрували відносну фінансову стійкість. У зазначений період надходження до місцевих бюджетів становили 398,1 млрд грн, що на 13,1 % перевищує показник попереднього року.

Основними чинниками зростання стали збільшення надходжень від податку на доходи фізичних осіб та коригування нормативів його зарахування.

Аналіз доходної частини місцевих бюджетів свідчить про їх пряму залежність від безпекової та економічної ситуації в регіонах, особливо тих, що зазнали значного впливу бойових дій. Водночас держава забезпечувала додаткову фінансову підтримку розвитку громад шляхом надання субвенцій на розвиток транспортної інфраструктури, об'єктів освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та інших пріоритетних напрямів.

У 2021–2022 роках обсяг фінансування соціально-економічного розвитку територій за рахунок коштів державного бюджету сягнув 213,6 млрд грн, при цьому найбільше зростання спостерігалось у фінансуванні транспортної інфраструктури, регіонального розвитку, освіти, соціальної сфери та медицини [4; 28].

Видатки на виконання делегованих державою повноважень, зокрема у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та управління, становлять переважну частину видатків місцевих бюджетів, тоді як обсяг власних видатків, спрямованих на вирішення локальних проблем розвитку, залишається обмеженим.

Фінансове забезпечення розвитку територіальних громад є визначальним чинником підвищення якості життя населення. Основними напрямками його вдосконалення виступають зміцнення фінансової автономії місцевих бюджетів, подальше реформування податкової системи, формування бюджету розвитку, концентрація ресурсів на стратегічних пріоритетах, а також підвищення прозорості й ефективності використання бюджетних коштів [28].

Отже, фінансова спроможність територіальних громад залишається ключовою передумовою їх стабільного соціально-економічного розвитку та важливим гарантом надання якісних публічних послуг населенню.

1.3. Методологічні засади та інструментарій дослідження управління розвитком територіальних громад

Дослідження управління розвитком територіальних громад ґрунтується на комплексному поєднанні загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, що дозволяє всебічно проаналізувати соціально-економічні, інституційні та управлінські процеси на місцевому рівні. Методологічну основу дослідження становить системний підхід, відповідно до якого територіальна громада розглядається як відкрита соціально-економічна система, що функціонує у взаємодії з зовнішнім середовищем та характеризується наявністю взаємопов'язаних елементів — економічних, соціальних, фінансових, інституційних і просторових.

У межах системного підходу застосовується структурно-функціональний аналіз, який дозволяє визначити роль та функції органів місцевого самоврядування, суб'єктів господарювання, громадських організацій і населення у процесі формування та реалізації стратегій розвитку територіальних громад. Водночас інституційний підхід забезпечує дослідження нормативно-правових, організаційних і процедурних засад управління розвитком територій, а також оцінку впливу державної регіональної політики та реформ децентралізації на спроможність громад.

Важливе місце у методології дослідження займає стратегічний підхід, який орієнтований на формування довгострокових цілей розвитку, визначення пріоритетних напрямів і вибір оптимальних механізмів їх досягнення. У межах цього підходу територіальний розвиток розглядається як процес цілеспрямованих змін, що потребує узгодження інтересів місцевої влади, бізнесу та громади, а також адаптації управлінських рішень до динамічних зовнішніх умов, зокрема викликів воєнного часу.

Аналітичний інструментарій дослідження включає використання комплексу методів економічного та соціального аналізу. Зокрема, метод аналізу та синтезу застосовується для узагальнення теоретичних підходів до управління розвитком територіальних громад і формування авторських

висновків. Методи індукції та дедукції дозволяють перейти від аналізу окремих показників до формування загальних закономірностей розвитку громад і, навпаки, перевірити теоретичні положення на основі емпіричних даних.

Для оцінювання соціально-економічного потенціалу територіальних громад використовуються статистичні методи, зокрема аналіз динаміки, структури та варіації показників, що характеризують демографічні процеси, рівень зайнятості, бюджетну забезпеченість, інвестиційну активність та стан інфраструктури. Порівняльний аналіз дає змогу зіставити показники розвитку окремих громад або регіонів, виявити їх сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості для міжмуніципальної співпраці.

З метою виявлення ключових проблем і потенційних напрямів розвитку територіальних громад застосовуються методи стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати внутрішні сильні й слабкі сторони громади, а також зовнішні можливості та загрози. Для оцінки впливу макроекономічних, політичних, соціальних і технологічних факторів використовується PESTEL-аналіз, що сприяє формуванню обґрунтованих управлінських рішень у межах стратегічного планування.

У дослідженні також застосовуються програмно-цільовий метод та проєктний підхід, які дозволяють оцінити ефективність реалізації стратегій і програм розвитку територіальних громад, визначити відповідність запланованих заходів наявним ресурсам і досягнутим результатам. Метод експертних оцінок використовується для врахування думок фахівців органів місцевого самоврядування, представників бізнесу та громадськості щодо перспектив розвитку територій і ефективності управлінських механізмів.

Особливу увагу приділено методам моніторингу та оцінювання результативності, які забезпечують систематичне відстеження виконання стратегічних цілей і коригування управлінських рішень у процесі реалізації стратегії розвитку громади. Використання індикаторів результативності, соціально-економічних показників та якісних критеріїв дозволяє оцінити

ступінь досягнення поставлених цілей і рівень спроможності територіальної громади.

Таким чином, застосування комплексної методології та різноманітного аналітичного інструментарію забезпечує обґрунтованість висновків дослідження, дозволяє врахувати багатовимірність процесів управління розвитком територіальних громад і створює наукове підґрунтя для формування ефективних стратегій їх сталого соціально-економічного розвитку.

Таблиця 1.1. Методологічні засади та інструментарій дослідження управління розвитком територіальних громад

Методологічний підхід / метод	Зміст і характеристика	Мета застосування в дослідженні
Системний підхід	Розгляд територіальної громади як відкритої соціально-економічної системи з взаємопов'язаними елементами	Комплексний аналіз процесів управління та розвитку громади
Структурно-функціональний аналіз	Визначення функцій і ролі органів місцевого самоврядування та інших суб'єктів	Оцінка ефективності управлінських механізмів
Інституційний підхід	Аналіз нормативно-правових та організаційних засад управління	Дослідження впливу децентралізації та регіональної політики
Стратегічний підхід	Формування довгострокових цілей і пріоритетів розвитку	Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку громади
Аналіз і синтез	Узагальнення теоретичних положень і практичних даних	Формування наукових висновків
Індукція і дедукція	Перехід від окремих фактів до загальних закономірностей і навпаки	Виявлення тенденцій розвитку територіальних громад
Статистичні методи	Аналіз динаміки, структури та варіації соціально-економічних показників	Оцінка фінансового, демографічного та економічного потенціалу
Порівняльний аналіз	Зіставлення показників розвитку різних громад або регіонів	Визначення сильних і слабких сторін громади

SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Формування стратегічних альтернатив розвитку
PESTEL-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових чинників	Виявлення зовнішніх факторів впливу на розвиток громади
Програмно-цільовий метод	Оцінка реалізації програм і проєктів розвитку	Аналіз результативності використання ресурсів
Проєктний підхід	Планування та реалізація окремих проєктів розвитку	Забезпечення досягнення конкретних цілей
Експертні оцінки	Залучення фахівців і стейкхолдерів	Уточнення пріоритетів та управлінських рішень
Моніторинг і оцінювання	Систематичне відстеження результатів реалізації стратегії	Коригування стратегічних і тактичних рішень

Управління розвитком територіальних громад ґрунтується на дослідженні загальних закономірностей управлінських процесів, які характеризуються складністю, багатовимірністю та багатовекторністю впливів. Воно охоплює сукупність методів, принципів і управлінських інструментів, спрямованих на цілеспрямований вплив на соціально-економічні перетворення в межах конкретної території з урахуванням її ресурсного потенціалу та зовнішнього середовища [13].

Методологічною основою дослідження управління розвитком територіальних громад виступають загальнонаукові підходи, що поєднують філософське осмислення суспільних процесів із прикладними інструментами аналізу, оцінювання та реалізації управлінських рішень. Управління при цьому розглядається як цілісний і безперервний процес, що охоплює всі рівні соціально-економічного життя громади — від нормативно-правового закріплення повноважень органів влади до ухвалення щоденних управлінських рішень на місцевому рівні. У зв'язку з цим базовими принципами дослідження є наукова обґрунтованість і системність, що передбачають використання достовірних даних та розгляд усіх елементів

розвитку громади у їх взаємозв'язку, що дає змогу уникнути фрагментарних і поверхових висновків.

Важливе місце у методології займає принцип комплексності, який передбачає одночасне врахування економічних, соціальних, екологічних і гуманітарних чинників розвитку. Історичний принцип зумовлює необхідність аналізу сучасних управлінських процесів крізь призму попередніх етапів розвитку громади, її традицій, інституційного досвіду та накопиченого соціального капіталу. Принцип законності та відповідності державній політиці забезпечує правомірність управлінських рішень і їх узгодженість із положеннями Конституції України та чинного законодавства. Водночас принцип оптимального поєднання централізації та децентралізації сприяє досягненню балансу між загальнодержавними стандартами управління та реалізацією місцевих ініціатив.

Окремого значення набуває принцип адаптивності, відповідно до якого управління розвитком територіальних громад повинно враховувати динамічність зовнішнього середовища та передбачати можливість гнучкого коригування стратегічних рішень у відповідь на нові виклики. У тісному взаємозв'язку з ним функціонує принцип зворотного зв'язку, що реалізується через системний моніторинг і оцінювання результатів управлінської діяльності, дозволяючи своєчасно виявляти відхилення від запланованих цілей і вносити відповідні корективи. Принцип економічності, своєю чергою, орієнтує на вибір таких управлінських рішень і методів, які забезпечують досягнення максимального результату за мінімально можливих витрат ресурсів.

Методи дослідження управління розвитком територіальних громад доцільно групувати за функціональною спрямованістю. Економіко-правові методи передбачають аналіз нормативно-правового забезпечення та фінансових механізмів, зокрема впливу податкової політики, бюджетного регулювання й інвестиційних стимулів на розвиток громади. Організаційно-адміністративні методи зосереджуються на дослідженні структури органів

місцевого самоврядування, процедур ухвалення управлінських рішень, розподілу повноважень і механізмів контролю, що дає змогу виявити проблемні елементи управлінської системи. Морально-психологічні методи доповнюють аналіз, враховуючи людський чинник, рівень мотивації, довіри та комунікації між органами влади, бізнесом і населенням, які суттєво впливають на результативність реалізації управлінських рішень.

У практичній площині зазначені методи поєднуються з використанням статистичного аналізу соціально-економічних і просторових даних, експертного оцінювання, сценарного моделювання та програмно-цільового планування. Застосування кількісних показників у поєднанні з якісними експертними висновками дозволяє формувати обґрунтовані стратегії розвитку територіальних громад, чітко визначаючи цілі, завдання, ресурсне забезпечення та критерії оцінювання результативності.

Методологія дослідження, таким чином, виступає науково-філософською основою, що визначає логіку побудови концептуальних підходів, вибір інструментарію аналізу, інтерпретацію отриманих результатів і формування причинно-наслідкових зв'язків між окремими явищами. Вона поєднує загальнонаукові та спеціалізовані методи, забезпечуючи можливість практичного впровадження теоретичних напрацювань у діяльність органів місцевого самоврядування.

У сфері управління розвитком територіальних громад доцільно виокремлювати універсальні принципи, притаманні будь-яким управлінським системам, а також специфічні принципи, що враховують регіональні особливості. До універсальних належать науковість, системність, комплексність, історична зумовленість, законність, поєднання централізації та децентралізації, адаптивність, зворотний зв'язок, економічність і відповідність методів об'єкту управління. Основні принципи управління розвитком територіальних громад узагальнено та систематизовано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. Основні принципи управління розвитком територіальних громад

№	Принцип	Зміст принципу
1	Законність і конституційна відповідність	Усі управлінські рішення та дії органів місцевого самоврядування повинні відповідати Конституції України та чинному законодавству.
2	Децентралізація управління	Передача повноважень, фінансових ресурсів і відповідальності на базовий рівень з метою підвищення ефективності управління розвитком територій.
3	Субсидіарність	Прийняття управлінських рішень на тому рівні влади, який здатний забезпечити їх найбільш результативну та оперативну реалізацію.
4	Партнерська взаємодія	Налагодження співпраці органів місцевого самоврядування з громадськістю, бізнесом, державними структурами та міжнародними організаціями.
5	Наукова обґрунтованість	Застосування науково обґрунтованих підходів, методів і аналітичних інструментів у процесі планування та реалізації управлінських рішень.
6	Відкритість і прозорість	Забезпечення доступу громадян до інформації про діяльність органів влади та публічності процедур ухвалення управлінських рішень.
7	Відповідальність і підзвітність	Чітке визначення повноважень і відповідальності посадових осіб за результати управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей.
8	Програмність і системність	Реалізація управління на основі стратегічних документів, програм розвитку та взаємоузгоджених планів дій.
9	Узгодженість управлінських рішень	Відповідність стратегій і заходів розвитку громади пріоритетам регіональної та державної політики.
10	Адаптивність і мобільність	Здатність системи управління громади оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та коригувати напрями розвитку.

Відповідно до класифікації М. М. Новікової, методи управління регіональним розвитком доцільно поділяти на три основні групи. Економіко-правові методи спрямовані на формування сприятливого нормативно-правового та фінансового середовища, яке стимулює соціально-економічне зростання територій. Організаційно-адміністративні методи забезпечують побудову раціональної системи управління, визначення чіткої структури органів влади, розподілу повноважень і відповідальності. Морально-психологічні методи орієнтовані на формування довіри населення до органів місцевого самоврядування, підвищення мотивації учасників управлінського процесу та підтримку суспільної згуртованості на основі результативної управлінської діяльності [27].

Ключове значення у дослідженні управління розвитком територіальних громад має системний підхід, який дозволяє розглядати громаду як цілісне утворення, що включає функціональні, елементні та організаційні підсистеми. Застосування цього підходу забезпечує як вертикальну взаємодію з органами державної влади, так і горизонтальну співпрацю між територіальними громадами, що створює передумови для реалізації комплексних міжмуніципальних і міжрегіональних ініціатив. Основні методи дослідження управління розвитком територіальних громад узагальнено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3. Методи дослідження управління розвитком територіальних громад

№	Метод	Характеристика
1	Системний	Розгляд територіальної громади як цілісної соціально-економічної системи з взаємопов'язаними складовими.
2	Статистичний	Аналіз кількісних показників розвитку громади (регресійний, кореляційний, порівняльний аналіз тощо).
3	Балансовий	Узгодження потреб громади з наявними ресурсами, формування збалансованих планів розвитку.

4	Програмно-цільовий	Визначення стратегічних цілей і розробка комплексних програм для їх досягнення.
5	Експертний	Залучення фахівців для оцінки ситуації у разі нестачі об'єктивних даних або необхідності прогнозування наслідків рішень.
6	SWOT-аналіз	Виявлення сильних і слабких сторін громади, а також зовнішніх можливостей і загроз її розвитку.
7	Індикативний	Формування системи ключових індикаторів сталого розвитку та здійснення їх постійного моніторингу.
8	Метод абстрагування	Узагальнення практичного досвіду та формування теоретичних положень і концептуальних підходів.

Методологічний інструментарій дослідження поєднує як загальнофілософські, так і спеціальні методи, зокрема абстрагування, статистичний аналіз, балансовий метод, програмно-цільовий підхід, експертні оцінки та індикативне планування. Використання зазначених методів дозволяє моделювати альтернативні сценарії розвитку територіальних громад, оцінювати ефективність бюджетних і управлінських рішень, а також формувати програми розвитку з урахуванням наявних ресурсів, стратегічних цілей і зовнішніх обмежень.

Таким чином, комплексне застосування різноманітних методів дослідження створює науково обґрунтовану основу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад.

Отже, управління розвитком територіальних громад є складним багатовимірним процесом, що потребує застосування цілісної методології та чітко визначених принципів. Систематизація основних принципів управління розвитком територіальних громад, наведених у таблиці 1.2, свідчить про необхідність поєднання правових, організаційних, економічних і соціальних засад у процесі прийняття управлінських рішень на місцевому рівні.

Дотримання принципів законності та конституційної відповідності, децентралізації й субсидіарності забезпечує правомірність управлінських дій, раціональний розподіл повноважень і ресурсів, а також підвищує ефективність

виконання функцій органами місцевого самоврядування. Водночас принципи партнерства, відкритості та прозорості сприяють залученню громадськості й бізнесу до процесів управління, формуванню довіри між владою та населенням і підвищенню соціальної відповідальності влади.

Наукова обґрунтованість, програмність і системність управління дозволяють забезпечити стратегічну спрямованість розвитку громад, узгодженість управлінських рішень та орієнтацію на досягнення конкретних результатів. Важливу роль відіграють також принципи відповідальності, адаптивності та мобільності, які створюють передумови для гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища, зокрема в умовах воєнного стану та соціально-економічної нестабільності.

Таким чином, дотримання комплексу принципів управління розвитком територіальних громад формує методологічне підґрунтя для побудови ефективної системи місцевого самоврядування, здатної забезпечити сталий соціально-економічний розвиток територій, підвищення якості публічних послуг і зміцнення спроможності громад у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Загальна характеристика та управлінський профіль Добросинсько-Магерівської територіальної громади

Добросинсько-Магерівська територіальна громада розташована у північно-західній частині Львівської області, що формує для неї вигідні просторові передумови розвитку завдяки відносній близькості до обласного центру та міжнародних транспортних сполучень. Адміністративним центром громади є село Добросин, яке відіграє ключову роль у формуванні управлінської, соціальної та економічної інфраструктури території.

У межах адміністративно-територіальної реформи громада увійшла до складу Львівського району Львівської області; раніше її територія належала до Жовківського району. Загальна площа Добросинсько-Магерівської територіальної громади становить 238,6 км². До її складу входять 36 населених пунктів із чисельністю населення 16 238 осіб, що зумовлює значну різноманітність соціально-економічних умов і потреб у межах громади.

З природно-географічної точки зору територія громади розташована в межах лісостепової зони з помірно континентальним кліматом. Переважно рівнинний рельєф створює сприятливі умови для ведення сільського господарства, розвитку транспортної інфраструктури та житлового будівництва. Важливу роль у забезпеченні транспортної доступності відіграє автомобільна траса М-09 «Львів – Рава-Руська», яка забезпечує сполучення з обласним центром і прикордонними територіями, а також мережа регіональних і місцевих доріг, що поєднують населені пункти громади між собою.

Соціально-економічний розвиток громади базується насамперед на аграрному секторі, зокрема вирощуванні зернових і овочевих культур, розвитку тваринництва та садівництва. У межах громади функціонують малі та середні підприємства з переробки сільськогосподарської продукції, що сприяє формуванню доданої вартості на місцевому рівні. Окремі населені пункти, зокрема Магерів, мають традиції ремісничої діяльності, зокрема у сфері виготовлення виробів з деревини.

Соціальна інфраструктура громади представлена мережею закладів загальної середньої та дошкільної освіти, амбулаторіями загальної практики — сімейної медицини, а також закладами культури й дозвілля, серед яких будинки культури, бібліотеки та спортивні об'єкти. У селі Добросин функціонують сучасні спортивні майданчики та відновлена багатофункціональна спортивна зала, що створює умови для розвитку масового спорту та активного дозвілля населення.

Офіційною датою створення Добросинсько-Магерівської територіальної громади є 25 жовтня 2020 року відповідно до положень Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад». До складу новоутвореної громади увійшли Магерівська селищна, а також Добросинська, Лавриківська, Бишківська та Кунинська сільські ради. Процес об'єднання супроводжувався аналізом природно-ресурсного потенціалу та наявної інфраструктури з метою формування єдиної ефективної системи управління, підвищення інвестиційної привабливості та реалізації спільних соціально-економічних проєктів.

В адміністративному відношенні громада поділена на п'ять старостинських округів: Магерівський, Замківський, Лавриківський, Бишківський і Кунинський. Для забезпечення належного благоустрою території, утримання комунальних об'єктів та організації санітарного очищення в громаді функціонує комунальне підприємство «Добросинсько-Магерівське УКЖГ», яке здійснює обслуговування парків і скверів, пам'ятників, кладовищ, забезпечує вуличне освітлення та надання інших житлово-комунальних послуг

Серед ключових пріоритетів стратегічного розвитку громади визначено модернізацію дорожньої інфраструктури, активізацію інвестиційної діяльності в аграрному секторі, підтримку малого й середнього підприємництва, а також розвиток альтернативної енергетики, зокрема сонячних і вітрових електростанцій. Перспективним напрямом є також розвиток туристичного потенціалу громади, що передбачає облаштування пішохідних і велосипедних маршрутів, використання рекреаційних можливостей лісових масивів та популяризацію історико-культурної спадщини, зокрема пам'яток сакральної архітектури.

Важливе значення у системі управління розвитком громади має залучення жителів до процесів ухвалення управлінських рішень шляхом проведення громадських слухань, консультацій та впровадження механізмів постійного моніторингу. Це відповідає базовим принципам децентралізації та сприяє підвищенню ефективності місцевого самоврядування.

Таким чином, Добросинсько-Магерівська територіальна громада характеризується наявністю значного соціально-економічного потенціалу, який формується під впливом вигідного географічного розташування, сприятливих природних умов, розвиненої базової інфраструктури та активної участі мешканців у процесах місцевого розвитку.

На території громади розташовано 58 підприємств, установ та організацій, з них сільськогосподарських підприємств – 19 одиниць та ФОП – 96 одиниць. Рис.2.1.

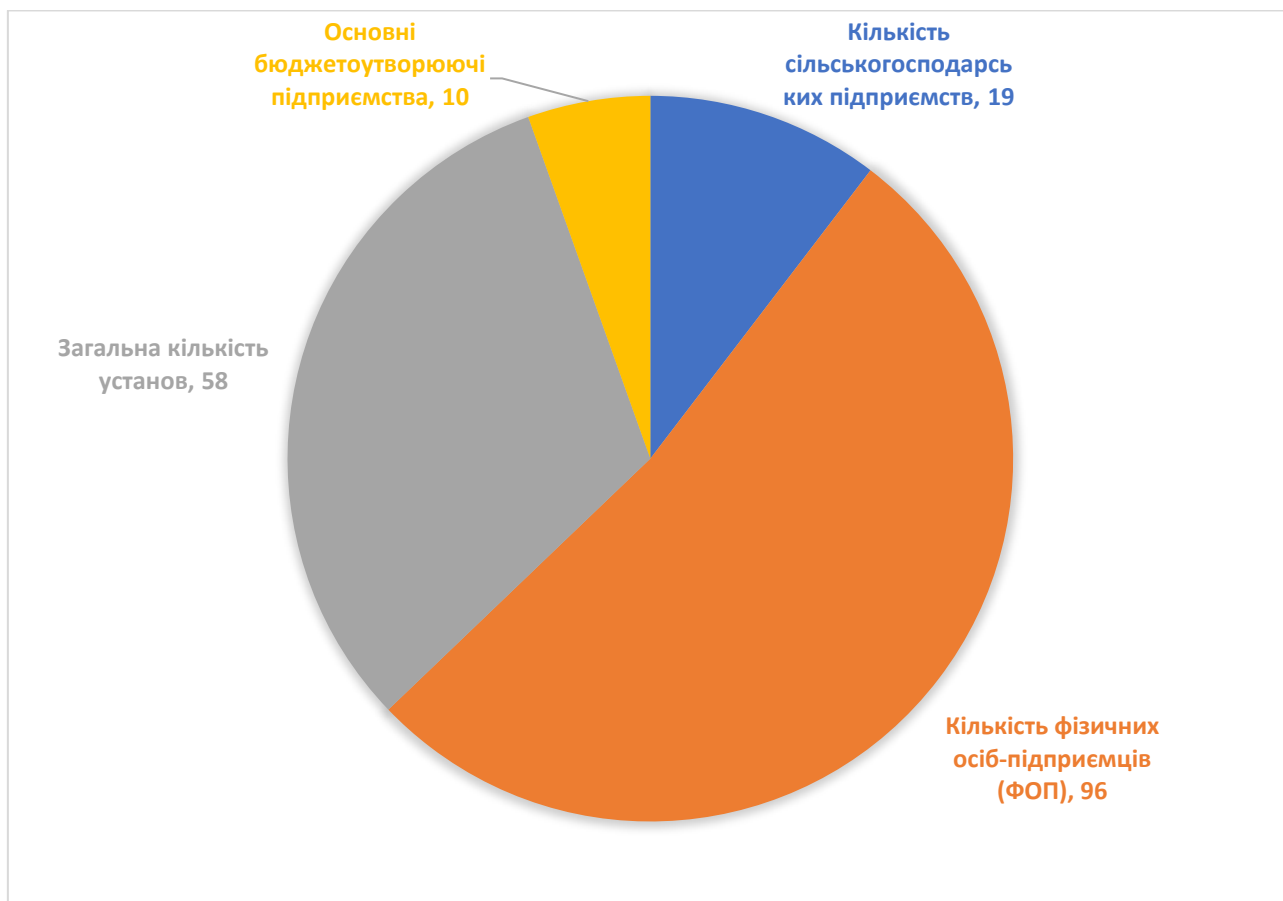


Рисунок 2.1. Підприємства та установи Добросинсько-Магерівської ТГ

Чисельність населення Добросинсько-Магерівської територіальної громади становить 0,65 % від загальної кількості населення Львівської області, тоді як площа громади охоплює 1,09 % території області. У структурі Львівського району громада зосереджує 1,41 % його населення та займає 4,79 % від загальної площі району, що свідчить про відносно низьку густоту заселення порівняно із середніми показниками по району.

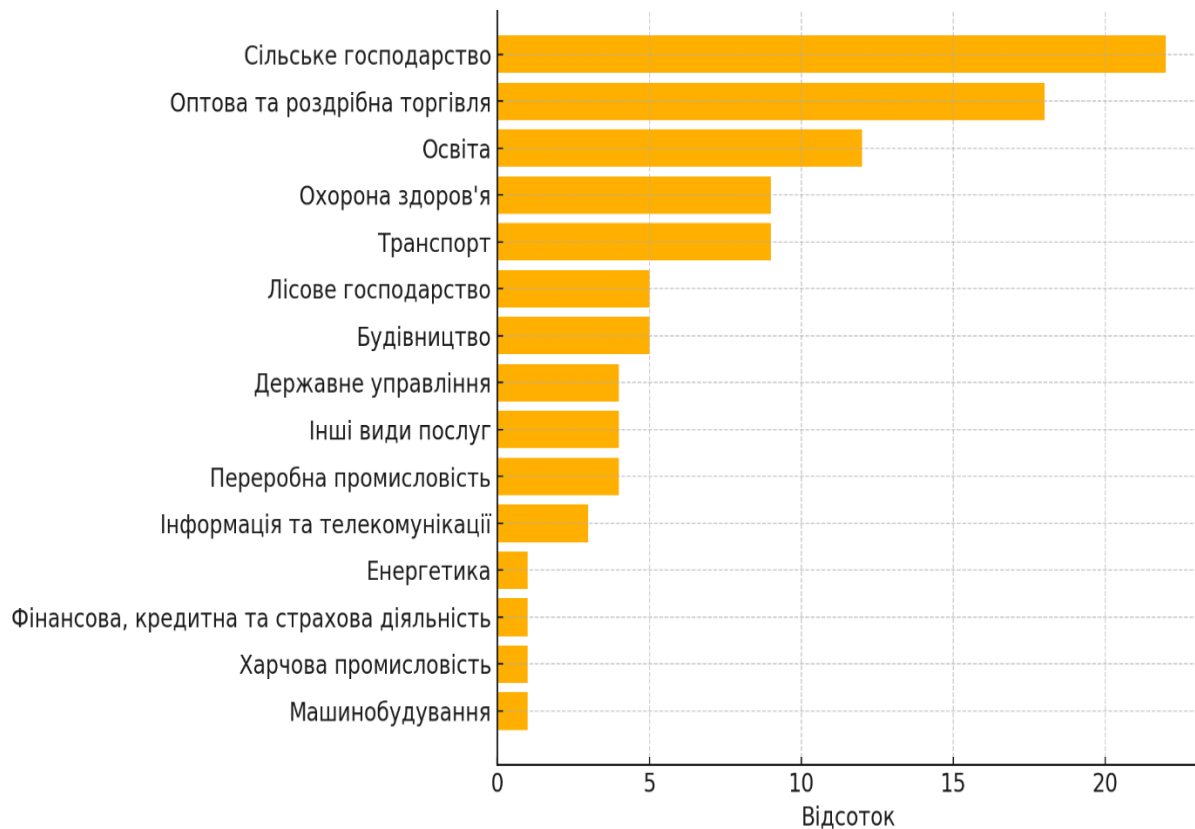
Адміністративний центр громади — село Добросин — розташований на відстані 44 км від обласного центру, міста Львова, що забезпечує громаді територіальну доступність до основних адміністративних, економічних і транспортних вузлів

Ось галузеву структуру економіки Добросинсько-Магерівської громади у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Галузева структура економіки громади

Сектор економіки	Основні галузі	Частка у структурі економіки, %
Первинний сектор	Сільське господарство, рибальство, лісова та гірничо-промисловість	22%
Вторинний сектор	Промислове виробництво, будівництво	48%
Третинний сектор	Оптова та роздрібна торгівля, фінансові послуги, транспорт, освіта, медицина, інформаційні технології, розваги тощо	18% (торгівля), 12% (освіта)

Ця таблиця чітко демонструє галузевий розподіл та ключові сфери економічної діяльності громади.

**Рисунок 2.2. Розподіл економіки громади за галузями [17]**

Структура економіки громади свідчить про важливу роль первинного сектора та активний розвиток сфери послуг, що створює базу для сталого соціально-економічного розвитку.

Таблиця 2.2. Фінансово-бюджетна ситуація Добросинсько-Магерівської громади (2023 - 2024 рр.)

Категорія	2023, тис. грн	2023, %	2024, тис. грн	2024, %
Загальні доходи	132 688,5	100,00	139 322,9	100,00
– Власні доходи (без трансфертів)	38 846,6	29,30	41 557,9	29,84
– Офіційні трансферти	94 941,9	70,70	97 765,0	70,16
Доходи на одного мешканця				
– Загальні доходи	8 239,2	—	8 656,3	—
– Власні доходи	2 392,3	—	2 555,0	—
Структура власних доходів				
– Податкові надходження	37 448,6	96,40	40 095,0	96,50
– Неподаткові надходження	1 398,0	3,60	1 462,9	3,50
Податкові надходження				
– ПДФО	21 640,9	57,80	23 155,2	57,74
– Місцеві податки і збори	14 172,0	37,80	15 165,0	37,82
– Рентна плата за ресурси	963,0	2,57	1 031,0	2,57
– Акцизний податок	1 154,0	3,07	1 228,8	3,06
Розподіл місцевих податків і зборів				
– Податок на нерухоме майно	1 191,0	3,20	1 274,4	3,07
– Земельний податок (юр. осіб)	436,6	1,20	467,3	1,13
– Орендна плата (юр. осіб)	2 893,8	7,70	3 095,3	7,44
– Земельний податок (фіз. осіб)	1 336,1	3,56	1 429,6	3,44
– Орендна плата (фіз. осіб)	425,5	1,14	455,3	1,09
– Єдиний податок	7 488,0	20,00	8 012,2	19,28

У таблиці наведено порівняння бюджетних показників Добросинсько-Магерівської громади за 2023 - 2024 рік.

Аналіз динаміки та структури доходів бюджету свідчить про поступове зростання фінансової спроможності громади у 2024 році порівняно з 2023 роком. Загальний обсяг доходів зріс з 132 688,5 тис. грн до 139 322,9 тис. грн,

що становить приріст 6 634,4 тис. грн, або близько 5,0 %. Це вказує на відносну стабільність дохідної бази громади навіть в умовах воєнного стану.

У структурі доходів домінують офіційні трансферти, частка яких у 2023 році становила 70,7 %, а у 2024 році дещо зменшилася до 70,16 %. Водночас частка власних доходів зросла з 29,30 % до 29,84 %, що є позитивною тенденцією та свідчить про поступове посилення бюджетної автономії громади.

Показники доходів у розрахунку на одного мешканця також демонструють позитивну динаміку. Загальні доходи на одного мешканця зросли з 8 239,2 грн у 2023 році до 8 656,3 грн у 2024 році, а власні доходи — з 2 392,3 грн до 2 555,0 грн відповідно. Це свідчить про покращення фінансового забезпечення надання публічних послуг та потенційне підвищення якості життя населення.

У структурі власних доходів переважають податкові надходження, частка яких залишається стабільно високою — понад 96 % упродовж обох років. Неподаткові надходження формують лише 3,5–3,6 %, що свідчить про обмеженість альтернативних джерел наповнення бюджету та наявність резервів для їх розширення.

Ключовим джерелом податкових надходжень є податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), частка якого у структурі власних доходів становить 57,8 % у 2023 році та 57,74 % у 2024 році. Абсолютний обсяг ПДФО зріс на 1 514,3 тис. грн, що відображає відносну стабільність ринку праці та заробітних плат у громаді.

Другим за значенням джерелом є місцеві податки і збори, частка яких зберігається на рівні близько 38 %. У їх структурі провідну роль відіграє єдиний податок, надходження від якого зросли з 7 488,0 тис. грн до 8 012,2 тис. грн, що свідчить про активність малого та середнього підприємництва. Водночас його частка дещо знизилася (з 20,0 % до 19,28 %), що пояснюється випереджальним зростанням інших податкових джерел.

Надходження від податку на нерухоме майно, земельного податку та орендної плати за землю демонструють помірне зростання в абсолютному вираженні, однак їх частка у загальній структурі доходів залишається відносно низькою. Це вказує на наявність резервів для підвищення ефективності управління земельними та майновими ресурсами громади.

1. Бюджет громади у 2023–2024 роках характеризується помірним зростанням доходів та відносною фінансовою стабільністю, незважаючи на складні зовнішні умови.
2. Збільшення частки власних доходів і доходів у розрахунку на одного мешканця свідчить про поступове зміцнення фінансової самостійності громади.
3. Висока залежність бюджету від офіційних трансфертів зберігається, що вимагає активізації заходів щодо розширення власної дохідної бази.
4. Провідну роль у формуванні доходів відіграють ПДФО та місцеві податки, що робить бюджет громади чутливим до стану ринку праці та підприємницької активності.
5. Низька частка неподаткових доходів і окремих майново-земельних платежів вказує на потенціал для підвищення ефективності управління комунальними ресурсами.
6. Загалом фінансова структура доходів створює базові передумови для реалізації стратегічних цілей розвитку громади, однак потребує подальшої диверсифікації джерел наповнення бюджету.

Єдиний податок займає друге місце за значенням серед джерел бюджету громади. За плановими даними на 2023 рік, його обсяг становить 7 488 тис. грн (20 %). Третє місце належить орендній платі з юридичних осіб — 2 893,8 тис. грн (7,7 %). таблиця 2.3.

Таблиця 2.3. Основні платники ПДФО в Добросинсько-Магерівській громаді 2023 – 2024 років.

№	Платник	2023 рік, тис. грн	Частка у 2023 р., %	2024 рік, тис. грн	Частка у 2024 р., %
1	Відділ освіти Добросинсько- Магерівської ТГ	3 458,0	37,0	3 630,0	36,7
2	ПП «Рома»	1 269,0	13,7	1 332,5	13,5
3	Добросинсько- Магерівська сільська рада	903,0	9,7	948,2	9,6
4	Магерівський військовий лісгосп	881,0	9,5	925,1	9,4
	Разом (чотири найбільші платники)	6 511,0	69,2	6 835,8	69,1

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить про високий рівень концентрації податкових надходжень у бюджеті Добросинсько-Магерівської територіальної громади. У 2023 році чотири найбільші платники забезпечили 69,2 % усіх надходжень, а у 2024 році їх частка залишилася практично незмінною — 69,1 %, що вказує на стабільність структури ключових платників, але водночас і на певну залежність бюджету громади від обмеженого кола суб'єктів.

Найбільшим платником податків упродовж аналізованого періоду є Відділ освіти Добросинсько-Магерівської територіальної громади, частка якого становила 37,0 % у 2023 році та 36,7 % у 2024 році. Незважаючи на незначне зменшення питомої ваги, абсолютний обсяг надходжень від цього платника зріс на 172,0 тис. грн, що свідчить про зростання фонду оплати праці та відповідно надходжень ПДФО. Водночас така ситуація підкреслює суттєву роль бюджетної сфери у формуванні власних доходів громади.

Другим за обсягом платником є ПП «Рома», частка якого збереглася на стабільному рівні (13,7 % у 2023 році та 13,5 % у 2024 році), а сума надходжень зросла на 63,5 тис. грн. Це свідчить про відносну стабільність діяльності підприємства та його вагомий внесок у наповнення місцевого бюджету.

Надходження від Добросинсько-Магерівської сільської ради та Магерівського військового лісгоспу також демонструють помірне зростання в абсолютному вимірі — відповідно на 45,2 тис. грн та 44,1 тис. грн. При цьому їх частка у загальній структурі надходжень дещо зменшилася, що пояснюється випереджальним зростанням загального обсягу доходів бюджету громади.

Загалом сукупні надходження від чотирьох найбільших платників зросли з 6 511,0 тис. грн у 2023 році до 6 835,8 тис. грн у 2024 році, тобто на 324,8 тис. грн, що підтверджує позитивну динаміку доходної бази громади. Водночас стабільно висока концентрація надходжень створює потенційні ризики для фінансової стійкості бюджету у разі скорочення діяльності окремих ключових платників.

Таким чином, результати аналізу засвідчують необхідність диверсифікації податкової бази громади, стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу, а також залучення нових суб'єктів господарювання. Це дозволить зменшити залежність бюджету від окремих платників і підвищити фінансову стійкість Добросинсько-Магерівської територіальної громади у середньо- та довгостроковій перспективі.

Надходження податку на доходи фізичних осіб до місцевого бюджету формуються переважно за рахунок обмеженого кола платників, що зумовлює невисоку частку цього податку в загальній структурі доходів. У громаді відсутні великі приватні або державні підприємства, які могли б стати бюджетоутворювальними та забезпечити створення значної кількості робочих місць. Фактично основними джерелами ПДФО залишаються відділ освіти та сільська рада, на які припадає понад третина всіх надходжень, що свідчить про дисбалансовану та небажану для сталого економічного розвитку модель бюджетного наповнення.

Разом із тим Добросинсько-Магерівська громада володіє значним потенціалом розвитку у сфері відновлюваної енергетики. Уже затверджено п'ять земельних ділянок загальною площею 87,41 га в околицях села Добросин, призначених для розміщення сонячних і вітрових електростанцій, а також для будівництва, експлуатації та обслуговування енергогенеруючих об'єктів. Вагомою перевагою цих локацій є їхня безпосередня близькість до мереж ПрАТ «Львівобленерго» напругою 10 і 35 кВ та магістральної лінії електропередач «Хмельницька АЕС — Жешув» (750 кВ), що створює сприятливі умови для надійного підключення до об'єднаної енергосистеми України.

Крім того, стратегічними планами громади передбачено формування трьох індустріальних парків, найбільший з яких площею 68 га розташований поблизу села Добросин і нині перебуває на етапі включення до реєстру Міністерства економіки України.

Таблиця 2.4. Порівняльна характеристика бюджетних показників

Показник	Добросинсько-Магерівська громада	Середній показник по області	Відхилення від області	Середній показник по Україні	Відхилення від України
Доходи загального фонду на 1-го мешканця, грн	2 163,5	3 114,14	-950,64	1 145,13	+1 018,37
Видатки загального фонду на 1-го мешканця, грн	7 162,3	4 704,79	+2 457,51	1 750,82	+5 411,48
Капітальні видатки на 1-го мешканця, грн	417,6	826,09	-408,49	74,89	+342,71
Рівень дотаційності бюджету, %	42,4	16,72	+25,68	15,57	+26,83
Співвідношення видатків на утримання апарату	55,4	24,5	+30,9	28,37	+27,03

управління до доходів, %					
Питома вага заробітної плати у видатках загального фонду, %	88,0	80,57	+7,43	82,54	+5,46
Видатки на загальну середню освіту на 1-го учня, грн	34 117,6	23 926,4	+10 191,18	9 364,05	+24 753,55

Порівняльний аналіз бюджетних показників Добросинсько-Магерівської громади із середніми значеннями по області та Україні свідчить про наявність суттєвих структурних диспропорцій у формуванні та використанні фінансових ресурсів.

По-перше, доходи загального фонду на одного мешканця в громаді є нижчими за середньообласний рівень, що вказує на обмежену власну дохідну базу та недостатній рівень економічної активності на території громади. Водночас цей показник перевищує середній по Україні, що свідчить про відносно кращу фінансову спроможність порівняно з багатьма іншими громадами держави.

По-друге, рівень видатків загального фонду на одного мешканця істотно перевищує як обласні, так і загальнодержавні середні значення. Така ситуація зумовлена значними витратами на утримання бюджетної сфери та соціальної інфраструктури за умов обмежених доходів, що посилює залежність бюджету від міжбюджетних трансфертів.

По-третє, капітальні видатки на одного мешканця є нижчими за середньообласний рівень, що обмежує можливості оновлення інфраструктури та реалізації інвестиційних проєктів, водночас вони суттєво перевищують середній показник по Україні, що свідчить про наявність певного інвестиційного потенціалу громади.

По-четверте, високий рівень дотаційності бюджету та значна частка видатків на утримання апарату управління у структурі доходів свідчать про фінансову нестійкість громади й неефективну структуру бюджетних витрат, що потребує оптимізації управлінських процесів і скорочення адміністративних витрат.

По-п'яте, надмірно висока питома вага заробітної плати у видатках загального фонду та значні витрати на загальну середню освіту на одного учня підтверджують соціально орієнтований характер бюджету, проте водночас обмежують можливості фінансування розвитку та капітальних інвестицій.

Загалом фінансовий стан Добросинсько-Магерівської громади характеризується домінуванням поточних соціальних витрат над видатками розвитку, високою залежністю від трансфертів та недостатньою диверсифікацією джерел доходів. Це обумовлює необхідність активізації економічного розвитку, розширення податкової бази, залучення інвестицій і посилення ролі місцевих податків і зборів як основи фінансової самодостатності громади.

Частка власних податків і зборів у доходній структурі Добросинсько-Магерівської громади є близькою до середнього показника по Україні та водночас перевищує середньообласний рівень, що свідчить про відносно ефективну мобілізацію внутрішнього фінансового потенціалу громади.

Разом із тим витрати на освітню сферу залишаються надмірно високими, що зумовлює потребу у поглибленому аналізі їхньої структури. Зокрема, доцільним є оцінювання співвідношення між коштами, спрямованими на утримання мережі закладів та персоналу, і фактичними результатами освітньої діяльності та якості надання послуг.

Значна питома вага дотацій і трансфертів у загальному обсязі бюджетних надходжень вказує на суттєву залежність громади від державної фінансової підтримки, що в перспективі може створювати додаткові бюджетні ризики у разі скорочення або перегляду обсягів міжбюджетного фінансування.

Видатки на утримання органів управління істотно перевищують як середньообласні, так і загальнонаціональні орієнтири, що актуалізує необхідність їх оптимізації шляхом перегляду штатної чисельності, впровадження цифрових управлінських рішень та скорочення непродуктивних витрат.

Водночас обсяги капітальних вкладень у розвиток громади залишаються відносно помірними, що формує резерви для активізації інвестиційної діяльності, зокрема через залучення приватних партнерів до реалізації інфраструктурних проєктів, використання механізмів державно-приватного партнерства та інструментів іпотечного або грантового фінансування муніципальних ініціатив.

Рекомендації щодо підвищення фінансової стійкості та ефективності бюджетного процесу:

1. Оптимізувати адміністративні витрати шляхом цифровізації публічних послуг, автоматизації управлінських процесів та раціоналізації видатків на утримання апарату управління.
2. Провести комплексний аудит освітньої галузі з метою зіставлення обсягів фінансування з результативністю навчання та ефективністю використання бюджетних ресурсів.
3. Розширити базу власних доходів громади через підтримку малого та середнього бізнесу, удосконалення механізмів місцевого оподаткування та розвиток муніципальних підприємств.
4. Активізувати залучення інвестицій у капітальні проєкти (дорожню, комунальну та виробничу інфраструктуру, індустріальні парки) з використанням інструментів державно-приватного партнерства та грантових програм.
5. Запровадити середньострокове бюджетне планування з чітким визначенням пріоритетів розвитку та оцінюванням ризиків, пов'язаних із залежністю від зовнішніх трансфертів.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме зниженню рівня дотаційності бюджету, посиленню фінансової самостійності громади та створенню передумов для її сталого соціально-економічного розвитку.

2.2. Альтернативні сценарії стратегічного розвитку Добросинсько-Магерівської сільської територіальної громади

Формування сценаріїв стратегічного розвитку громади базується на комплексному аналізі її ресурсного потенціалу, наявних внутрішніх можливостей та зовнішніх обмежень і загроз. У межах дослідження визначено шість альтернативних напрямів розвитку, кожен з яких характеризується власним набором конкурентних переваг і потенційних ризиків.

Запропоновані сценарії відображають різні траєкторії розвитку громади з урахуванням специфіки її природних, економічних, людських та інфраструктурних ресурсів, а також впливу макроекономічних і інституційних чинників. У таблиці 2.5 узагальнено основні сценарії стратегічного розвитку громади, їх зміст, очікувані переваги та можливі ризики.

Таблиця 2.5. Сценарії стратегічного розвитку Добросинсько-Магерівської територіальної громади

Сценарій	Зміст сценарію	Очікувані переваги	Потенційні ризики
Аграрно-промисловий (АПК)	Розвиток сільського господарства та переробки: створення аграрних кооперативів, упровадження точного землеробства, модернізація сільськогосподарської техніки	Залучення інвестицій, створення робочих місць, зростання продуктивності, посилення продовольчої безпеки	Залежність від погодних умов, обмеженість земельних ресурсів, висока конкуренція
Екологічно сталий	Формування «зеленої» економіки: відновлювана енергетика, органічне землеробство,	Покращення екологічного стану, формування позитивного іміджу	Значні початкові інвестиції, тривалий період

	розвиток природоохоронних територій	громади, розвиток екотуризму	окупності, обмеження для промислового розвитку
Інноваційно-освітній	Створення науково-освітніх хабів, розвиток ІТ-стартапів, співпраця з університетами, упровадження інноваційних технологій	Залучення молоді та висококваліфікованих кадрів, диверсифікація економіки, зростання людського капіталу	Високі інвестиційні потреби, конкуренція за інноваційні проекти
Туристично-рекреаційний	Розвиток культурно-історичних і природних маршрутів, фестивального руху, еко- та велотуризму, туристичної інфраструктури	Зростання доходів від туризму, розвиток малого бізнесу, популяризація культурної спадщини	Сезонність попиту, значні витрати на інфраструктуру, потреба у професійному маркетингу
Промислово-індустріальний	Створення індустріальних парків, залучення інвесторів у переробну промисловість, формування виробничих кластерів	Зменшення трудової міграції, зростання бюджетних надходжень, створення робочих місць	Екологічні ризики, високі стартові інвестиції, міжрегіональна конкуренція
Багатовекторний (інтегрований)	Поєднання аграрних, екологічних, інноваційних, туристичних і промислових напрямів розвитку на основі міжсекторної координації	Диверсифікація економіки, підвищення гнучкості розвитку, зниження залежності від одного сектора	Складність управління, ризик розпорошення ресурсів, потреба у високій управлінській спроможності

Кожен із цих сценаріїв має свої переваги і ризики, і для вибору найбільш підходящого варіанту необхідно враховувати потреби громади, її ресурси та зовнішні умови.

Таблиця 2.6. Матриця вибору пріоритетного сценарію стратегічного розвитку Добросинсько-Магерівської територіальної громади

Сценарій	Економічний ефект	Соціальний вплив	Інвестиційна привабливість	Екологічна стійкість	Управлінська реалізованість	Узагальнена оцінка
Аграрно-промисловий	+++	++	++	+	++	Середня
Екологічно сталий	++	++	+	+++	+	Середня
Інноваційно-освітній	++	+++	++	++	+	Середня
Туристично-рекреаційний	++	++	+	++	++	Середня
Промисловो-індустріальний	+++	++	+++	+	++	Висока
Багатовекторний (інтегрований)	+++	+++	++	++	++	Дуже висока

Примітка: +++ — високий рівень; ++ — середній рівень; + — обмежений рівень.

Результати матричного оцінювання свідчать, що жоден із моносценаріїв не забезпечує одночасного досягнення економічної стійкості, соціальної

збалансованості та довгострокової конкурентоспроможності громади. У цьому контексті найбільш обґрунтованим є багатовекторний (інтегрований) сценарій стратегічного розвитку, який поєднує ключові елементи аграрного, індустріального, інноваційного, туристичного та екологічного напрямів.

Комбінований сценарій передбачає:

- розвиток агропромислового комплексу з акцентом на переробку та кооперацію;
- впровадження проєктів відновлюваної енергетики та екологічно безпечних технологій;
- формування індустріальних парків і локальних виробничих кластерів;
- підтримку туристично-рекреаційних ініціатив як джерела доходів для малого бізнесу;
- розвиток освітньо-інноваційного середовища через партнерство з університетами та бізнесом.

Перевагою такого підходу є диверсифікація економічної бази, зниження ризиків залежності від одного сектору, підвищення адаптивності громади до зовнішніх викликів і створення передумов для сталого соціально-економічного розвитку.

Водночас реалізація багатовекторного сценарію потребує:

- посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування;
- впровадження проєктного та програмно-цільового управління;
- ефективної міжсекторної координації та залучення стейкхолдерів.

Таким чином, багатовекторний сценарій доцільно визначити як пріоритетний напрям стратегічного розвитку Добросинсько-Магерівської територіальної громади, що відповідає принципам сталого розвитку та сучасним вимогам публічного управління.

Таблиця 2.7. Матриця ризиків реалізації багатовекторного сценарію стратегічного розвитку Добросинсько-Магерівської ТГ

Група ризиків	Зміст ризику	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику	Заходи мінімізації
Фінансові	Недостатність власних бюджетних ресурсів для співфінансування проєктів	Висока	Високий	Критичний	ДПП, гранти ЄС, ДФРР, міжмуніципальна співпраця
Інвестиційні	Низька зацікавленість приватних інвесторів	Середня	Високий	Високий	Індустріальні парки, податкові стимули, інвестпортфель
Інституційні	Обмежена управлінська та проєктна спроможність ОМС	Середня	Середній	Суттєвий	Навчання кадрів, проєктні офіси, цифровізація
Координаційні	Розпорошення ресурсів між кількома напрямками	Середня	Середній	Суттєвий	Пріоритизація проєктів, програмно-цільовий підхід
Соціальні	Опір змінам з боку населення або бізнесу	Низька	Середній	Помірний	Комунікаційна стратегія, публічні консультації
Екологічні	Погіршення стану довкілля через індустріальні проєкти	Низька	Високий	Суттєвий	ОВД, «зелені» стандарти, моніторинг
Зовнішні	Скорочення державних трансфертів або зміна законодавства	Середня	Високий	Високий	Диверсифікація доходів, середньострокове планування
Кадрові	Відтік кваліфікованих кадрів і молоді	Середня	Середній	Суттєвий	Освітні програми, житлові стимули, локальні робочі місця

Побудована матриця ризиків реалізації багатовекторного сценарію стратегічного розвитку Добросинсько-Магерівської територіальної громади засвідчує, що найбільш загрозливими для досягнення стратегічних цілей є фінансові, інвестиційні та зовнішні ризики, які мають високий або критичний рівень впливу. Їх наявність обумовлена обмеженістю власної дохідної бази громади, значною залежністю від міжбюджетних трансфертів, а також нестабільністю зовнішнього економічного та нормативно-правового середовища.

Водночас інституційні, координаційні та кадрові ризики мають суттєвий, але керований характер і можуть бути знижені за умови посилення управлінської спроможності органів місцевого самоврядування, впровадження проєктного та програмно-цільового підходів, а також розвитку людського капіталу громади.

Соціальні та екологічні ризики оцінюються як помірні або суттєві, що свідчить про необхідність системної комунікації з населенням і бізнесом, дотримання екологічних стандартів та проведення оцінки впливу на довкілля під час реалізації індустріальних і інфраструктурних проєктів.

Загалом матриця ризиків підтверджує доцільність обраного багатовекторного сценарію розвитку, оскільки диверсифікація економічних напрямів зменшує залежність громади від одного джерела доходів і підвищує її адаптивність до зовнішніх викликів.

Водночас успішна реалізація сценарію потребує активного управління ризиками, залучення альтернативних джерел фінансування, ефективної міжсекторної координації та постійного моніторингу результатів реалізації стратегічних заходів.

Таблиця 2.8. Дорожня карта реалізації багатовекторного сценарію стратегічного розвитку (2025–2030 рр.)

Період	Ключові завдання	Основні заходи	Очікувані результати
2025	Інституційна підготовка	Створення проєктного офісу; аудит ресурсів; оновлення стратегії розвитку	Підвищення управлінської спроможності, готовність до реалізації
2026	Запуск пріоритетних проєктів	Старт індустріального парку; підготовка проєктів ВДЕ; підтримка МСП	Формування інвестпортфеля, перші інвестиції
2027	Масштабування розвитку	Реалізація агропереробних і туристичних проєктів; розвиток інфраструктури	Нові робочі місця, зростання доходів
2028	Інтеграція секторів	Поєднання агро-, туристичних та енергетичних ініціатив; цифровізація управління	Синергія секторів, оптимізація витрат
2029	Консолідація результатів	Оцінка ефективності проєктів; корекція програм; залучення нових партнерів	Стабілізація розвитку, зниження дотаційності
2030	Сталий розвиток	Перехід до середньострокового планування 2031–2037; бренд громади	Самодостатність громади, стале економічне зростання

Запропонована матриця ризиків і дорожня карта реалізації багатовекторного сценарію дозволяють системно підійти до управління розвитком громади, своєчасно ідентифікувати потенційні загрози та забезпечити поетапну реалізацію стратегічних цілей. Поєднання програмно-цільового підходу, проєктного управління та міжсекторної взаємодії створює передумови для зменшення фінансових і управлінських ризиків та досягнення сталого соціально-економічного розвитку Добросинсько-Магерівської територіальної громади.

На першому етапі реалізації створюється координаційна платформа, до якої входять представники сільськогосподарських кооперативів, екопроектів, хабів інновацій, туристичних агенцій та індустріальних парків. Цей міжсекторний орган забезпечує синхронізацію ресурсів, інвестицій і маркетингових зусиль — від узгодження графіка польових робіт та посадок дерев до календаря фестивалів і виставок, а також планування виведення продукції на внутрішні й зовнішні ринки.

У аграрній частині одночасно впроваджують точне землеробство й екологічні практики: поля діляться на демозони, де тестують органічні добрива та водозберігаючі технології. Частина врожаю спрямовується на сучасні переробні лінії, що розташовані поруч із індустріальними парками, — так забезпечується швидка логістика та висока додана вартість.

Паралельно з розширенням «зелених» технологій у переробці, громада розвиває екотуризм: мандрівники знайомляться і з аграрними інноваціями (нестандартними культурами, біоенергетичними установками), і з природними ландшафтами (ліси, заказники), і з культурною спадщиною (традиційні фестивалі й замки). Дводенні тури поєднують участь у польових роботах із екофестивалями та майстер-класами на території агрохабів.

В той же час інноваційно-освітній вектор забезпечує підготовку кадрів: у школах і хабах організовують інтегровані курси з агротехнологій, екології, гостинності та промислового менеджменту. Це дає молодим спеціалістам змогу працювати в усіх кластерах громади, від роботи на безпілотноїках і датчиках вологості ґрунту до організації екскурсій та обслуговування виробничих ліній.

Індустріальні парки поповнюються як переробними цехами, так і сервісними центрами для обслуговування екологічних і агротехнічних проєктів: майстерні з ремонту сонячних панелей, станції з утилізації біовідходів, IT-офіси для моніторингу даних. Усі ці підприємства користуються пільговими умовами та спільним брендом «Добросин MultiHub».

Фінансування багатовекторного розвитку залучає мікс із державних грантів, міжнародних донорських програм, приватних інвестицій і місцевих внесків. Єдина бюджетна скарбничка розподіляє кошти за пріоритетами, звіряючи кожен проєкт з довгостроковою стратегією, щоб уникнути дублювання та розпорошення ресурсів.

Завдяки багатовекторності громада отримує високу стійкість: якщо агросектор зазнає збитків через посуху, підтягуються екотуризм і виробництво органіки; якщо ж погіршується попит на туристичні послуги, активізуються інновації та промислові кластери. Такий комплексний підхід гарантує, що Добросинсько–Магерівська громада зможе гнучко реагувати на зовнішні виклики й забезпечувати сталий розвиток у всіх напрямках одночасно.

2.3. Стратегічна діагностика розвитку Добросинсько-Магерівської територіальної громади (SWOT- та PEST-аналіз)

Добросинсько–Магерівська територіальна громада формує свій імідж як перспективна інвестиційна локація, осередок енергоефективних рішень та туристично-рекреаційний центр, у межах якого створюються сприятливі умови для комфортного проживання, відновлення здоров'я та якісного відпочинку як місцевих жителів, так і гостей громади. У стратегічних документах розвитку визначено три ключові пріоритети [17].

Першим пріоритетом є сталий економічний розвиток, що передбачає формування конкурентоспроможної та диверсифікованої економіки шляхом поєднання аграрного, промислового, інноваційного та туристичного кластерів. Такий підхід покликаний забезпечити економічну стійкість громади та розширення її дохідної бази.

Другим стратегічним напрямом визначено створення безпечного й комфортного середовища, орієнтованого на розвиток сучасної інфраструктури, підвищення рівня безпеки населення, збереження екологічної рівноваги та забезпечення зручних умов повсякденного життя.

Третій пріоритет пов'язаний із підвищенням якості життя населення і спрямований на забезпечення доступності та якості соціальних, освітніх, культурних і медичних послуг, а також на розвиток дозвілля, спорту та програм зі збереження і зміцнення здоров'я.

Для кожного з визначених стратегічних напрямів сформовано систему операційних цілей, які конкретизують пріоритети та трансформують їх у чітко визначені завдання і заходи. Саме ці завдання становлять основу для розроблення програм і проєктів розвитку та виконують роль індикаторів досягнення стратегічних цілей, що дає змогу здійснювати постійний моніторинг реалізації стратегії та своєчасно коригувати управлінські рішення.

Реалізація стратегії розвитку громади передбачає мобілізацію фінансових ресурсів із різноманітних джерел, зокрема:

- коштів місцевого, районного, обласного та державного бюджетів;
- ресурсів Державного фонду регіонального розвитку та інших державних цільових програм;
- регіональних програм і соціально-економічних ініціатив;
- місцевих і міжнародних грантів;
- приватних інвестицій та механізмів державно-приватного партнерства.

Застосування такого комплексного та багатоканального підходу до фінансування забезпечує прозорість, відповідальність і підзвітність управлінських процесів, сприяє консолідації зусиль органів влади, бізнесу та громадськості навколо спільної мети — трансформації Добросинсько–Магерівської територіальної громади у приклад ефективного та сталого регіонального розвитку.

Таблиця 2.9. SWOT-аналіз розвитку Добросинсько–Магерівської ОТГ

Сильні сторони	Слабкі сторони
Вигідне географічне розташування поблизу обласного центру та транспортних коридорів	Обмежена власна дохідна база бюджету
Наявність земельних ресурсів для аграрного та індустріального розвитку	Висока залежність бюджету від державних трансфертів
Потенціал відновлюваної енергетики (сонячна та вітрова енергетика)	Надмірна частка поточних соціальних видатків
Сформована мережа закладів освіти та соціальної інфраструктури	Високі видатки на утримання апарату управління
Активність органів місцевого самоврядування у стратегічному плануванні	Обмежена інвестиційна привабливість через нестачу великих роботодавців
Культурна спадщина та природні ресурси для розвитку туризму	Недостатній рівень інженерної та дорожньої інфраструктури
Можливості	Загрози
Створення індустріальних парків і залучення приватних інвесторів	Загальноекономічна нестабільність та воєнні ризики
Реалізація проєктів у сфері відновлюваної енергетики	Скорочення обсягів державних субвенцій і дотацій
Розвиток агропереробки та кооперативного руху	Посилення міжгромадної конкуренції за інвестиції
Залучення коштів ДФРР, міжнародних і європейських грантів	Відтік працездатного населення та молоді
Формування туристично-рекреаційного кластеру	Екологічні ризики при реалізації індустріальних проєктів
Розвиток державно-приватного партнерства	Зміни законодавства у сфері місцевих фінансів

SWOT-аналіз засвідчує, що Добросинсько–Магерівська територіальна громада володіє значним ресурсним і просторовим потенціалом для економічного зростання, зокрема у сферах агропромислового виробництва, відновлюваної енергетики та туризму. Водночас ключовими стримуючими чинниками залишаються фінансова залежність від трансфертів, дисбаланс у структурі видатків і недостатній рівень інфраструктурного розвитку.

Поєднання наявних сильних сторін із зовнішніми можливостями створює підґрунтя для реалізації багатовекторного сценарію розвитку, тоді як

мінімізація слабких сторін і нейтралізація загроз потребують активної інвестиційної політики, оптимізації управлінських витрат та впровадження сучасних інструментів стратегічного управління.

Поданий SWOT-аналіз узагальнює ключові внутрішні характеристики Добросинсько–Магерівської громади, зокрема її сильні та проблемні аспекти, а також окреслює зовнішні можливості й загрози, що формують умови розвитку. На його основі доцільно визначити пріоритетні напрями дій, спрямовані на зміцнення конкурентних переваг, зниження рівня ризиків і повноцінне використання наявних можливостей для забезпечення сталого розвитку території.

SWOT-оцінка соціально-економічного стану Добросинсько–Магерівської сільської ради дає змогу чітко простежити взаємозв'язок між внутрішнім потенціалом громади та її слабкими сторонами, з одного боку, і зовнішніми чинниками — можливостями та загрозами, з іншого. Саме ці взаємозалежності є визначальними під час формування довгострокової стратегії розвитку громади.

Економічна основа громади сформована переважно аграрними та промисловими підприємствами, які значною мірою визначають рівень зайнятості населення. Водночас на ринку праці зберігається низка системних проблем, зокрема:

- виражена сезонність зайнятості у сільському господарстві;
- недостатній рівень професійно-технічної підготовки кадрів, що зумовлює невідповідність між потребами роботодавців і кваліфікацією випускників;
- відсутність ефективних механізмів гарантування зайнятості для соціально вразливих категорій населення;
- поширення тіньових форм зайнятості, спричинене значним податковим навантаженням на легальний бізнес і браком стимулів для створення офіційних робочих місць із гідним рівнем оплати праці.

Стратегічна мета розвитку Добросинсько–Магерівської громади полягає у забезпеченні сталого соціально-економічного зростання в умовах децентралізації та добровільного об'єднання територій. Для її досягнення визначено такі пріоритети:

1. Підвищення якості життя населення — шляхом розширення доступу до якісних соціальних, освітніх і медичних послуг, розвитку інженерної та соціальної інфраструктури, підтримки культурно-освітніх ініціатив.
2. Удосконалення системи управління — запровадження прозорих і підзвітних механізмів прийняття рішень, посилення участі громадськості та оптимізація адміністративних процесів.
3. Зміцнення конкурентоспроможності місцевої економіки — підтримка агропромислових проєктів, розвиток кластерних форм господарювання, стимулювання інновацій та технологічної модернізації виробництва.
4. Активізація інвестиційної діяльності — створення інвестиційно привабливих територій (індустріальних парків, енергетичних і туристичних кластерів), використання механізмів державно-приватного партнерства та залучення міжнародних грантових ресурсів.
5. Раціональне та відповідальне використання ресурсів — упровадження принципів екологічної безпеки, енергоефективності в комунальному господарстві та розвитку альтернативної енергетики.

Ключовим завданням стратегічного управління визначено узгодження інтересів органів місцевої влади, бізнесу та мешканців громади навколо реалізації спільних проєктів, що забезпечує комплексний підхід до розвитку та підвищує ефективність використання наявних ресурсів.

Реалізація стратегії спрямована на формування комфортного простору для проживання, у межах якого зберігається історико-культурна спадщина, підтримуються національні традиції, а сучасні адміністративні сервіси

гарантують оперативне й якісне обслуговування кожного мешканця. Надалі подано узагальнений план реалізації стратегічних цілей і порівняльні конкурентні переваги Добросинсько–Магерівської громади у табличному форматі.

Таблиця 2.10 Напрями реалізації стратегічних пріоритетів та конкурентні переваги розвитку Добросинсько-Магерівської територіальної громади

Стратегічний пріоритет	Основні заходи реалізації	Конкурентні переваги громади
1.Формування конкурентоспроможної економіки	1. Створення аграрних, екологічних та індустріальних кластерів із підтримкою кооперативного руху та залученням інвестицій. 2. Запровадження «єдиного інвестиційного вікна» та комплексних інвестиційних пропозицій для потенційних інвесторів. 3. Організація навчальних і консультаційних програм для підприємців (фінансова грамотність, експортна діяльність, інноваційні бізнес-моделі).	• Вигідне географічне розташування поблизу державного кордону з Республікою Польща. • Наявність вільних земельних ресурсів та інфраструктурних можливостей для реалізації енергетичних проєктів. • Сформований досвід аграрного виробництва та переробки сільськогосподарської продукції.
2.Створення безпечного та комфортного життєвого середовища	1. Модернізація систем водо- та теплопостачання, розвиток енергоефективного вуличного освітлення з використанням державних програм і приватних інвестицій. 2. Розвиток мережі електронних адміністративних послуг, створення онлайн-ЦНАП і	• Високий рівень відкритості та прозорості діяльності органів місцевого самоврядування. • Активна участь мешканців у процесах прийняття управлінських рішень. • Наявність розширених

	мобільних сервісів. 3. Реалізація програми «Громада без бар'єрів» для забезпечення доступності інфраструктури для маломобільних груп населення.	повноважень і фінансових ресурсів у межах децентралізації.
3. Підвищення якості життя населення	1. Розвиток мережі закладів професійної освіти, створення ІТ-хабів, програм перепідготовки кадрів і стажувань. 2. Розширення та модернізація освітніх і медичних закладів із оновленням матеріально-технічної бази. 3. Формування умов для активного дозвілля: облаштування спортивної інфраструктури, культурно-мистецьких просторів, розвиток еко- та агротуристичних маршрутів.	• Потужні освітні традиції та партнерські зв'язки з закладами вищої освіти м. Львова. • Значний туристично-рекреаційний потенціал (лісові масиви, об'єкти історико-культурної спадщини). • Реалізація енергоефективних і «зелених» ініціатив на місцевому рівні.

Запропонований план реалізації стратегічних пріоритетів розвитку дозволяє зосередити управлінські, фінансові та інституційні ресурси громади на ключових напрямках соціально-економічного зростання. Використання наявних конкурентних переваг Добросинсько-Магерівської територіальної громади створює передумови для підвищення її інвестиційної привабливості, покращення якості життя населення та забезпечення сталого розвитку в середньо- та довгостроковій перспективі.

Такий підхід дає змогу ефективно використовувати внутрішні сильні сторони та зовнішні можливості для нейтралізації загроз і подолання перешкод, що сприяє довготривалому та збалансованому розвитку громади.

Наступним етапом стратегічного аналізу є застосування PEST-аналізу, який виступає інструментом комплексної оцінки зовнішнього макросередовища функціонування територіальної громади. Його використання дозволяє систематизувати чинники зовнішнього впливу та визначити їх потенційний вплив на формування і реалізацію стратегії розвитку громади. У межах PEST-аналізу досліджуються чотири ключові групи факторів: політичні, економічні, соціальні та технологічні.

Політичні фактори охоплюють трансформації державної політики та законодавчого поля, зокрема у сфері децентралізації, податкового регулювання, інвестиційної діяльності, стабільності владних інституцій, а також розвитку механізмів державно-приватного партнерства.

Економічні фактори відображають загальні тенденції економічного розвитку, рівень доходів населення, доступність фінансових ресурсів, стан транспортної й енергетичної інфраструктури, а також вплив коливань цін і валютних курсів.

Соціальні фактори пов'язані з демографічними процесами, рівнем освіти та охорони здоров'я, соціальною мобільністю населення, культурними цінностями та якістю життя мешканців. Технологічні фактори характеризують рівень інноваційного розвитку, впровадження цифрових технологій, діджиталізацію адміністративних послуг, науково-технічний прогрес та розвиток ІТ-сектору.

Застосування PEST-аналізу дає змогу сформулювати цілісне уявлення про зовнішні умови, у яких функціонує Добросинсько-Магерівська територіальна громада, та своєчасно коригувати стратегічні пріоритети з метою забезпечення її стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 2.11 PEST-аналіз територіальної громади

Категорія	Фактор	Вплив на громаду
Політичні	• Подальше впровадження реформи децентралізації та розширення повноважень органів місцевого самоврядування • Зміни у податковому та інвестиційному законодавстві • Адміністративно-територіальні перетворення • Рівень стабільності місцевої влади та громадської участі	– Розширення можливостей самостійного бюджетного планування та залучення фінансових ресурсів – Потреба оперативного реагування на законодавчі зміни та нові вимоги – Необхідність забезпечення прозорості та підзвітності управлінських рішень
Економічні	• Динаміка розвитку аграрного й переробного секторів • Доступність кредитних ресурсів і грантових програм (ДФРР, програми ЄС) • Коливання цін на агропродукцію та енергоносії • Зростання тарифів на житлово-комунальні послуги	– Потенціал залучення інвестицій у агропромислові та енергетичні проекти – Підвищення фінансових ризиків через ринкову нестабільність – Актуалізація заходів з енергоефективності для оптимізації видатків
Соціальні	• Демографічні процеси (старіння населення, трудова міграція) • Зростання потреб у якісних освітніх і медичних послугах • Притік внутрішньо переміщених осіб • Поширення попиту на екологічний та агротуризм	– Додаткове навантаження на соціальну інфраструктуру – Можливість розвитку нових соціальних сервісів для молоді та ВПО – Створення робочих місць у туристичній та «зеленій» економіці
Технологічні	• Розвиток цифрових адміністративних послуг (e-government, онлайн-ЦНАП) • Розширення інтернет-інфраструктури в сільській місцевості • Доступ до онлайн-освітніх платформ	– Підвищення ефективності управління та прозорості процедур – Зростання продуктивності аграрного сектору й переробки – Потреба підвищення цифрової грамотності населення – Можливості дистанційної освіти та телемедицини

Результати PEST-аналізу свідчать, що зовнішнє середовище функціонування Добросинсько-Магерівської територіальної громади характеризується як значними можливостями, так і низкою викликів. Позитивний вплив мають державна підтримка в межах децентралізації, активність місцевої громади, розвинений аграрний потенціал і зростання технологічних можливостей. Водночас обмеженість фінансових ресурсів, нестабільність економічної кон'юнктури та потреба модернізації інфраструктури вимагають впровадження адаптивних управлінських рішень.

Таким чином, PEST-аналіз є важливим аналітичним інструментом, що дозволяє своєчасно враховувати зовнішні чинники, ефективно використовувати наявні переваги та мінімізувати ризики у процесі реалізації стратегії розвитку Добросинсько-Магерівської територіальної громади.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

3.1. Інноваційні підходи до формування та реалізації стратегій розвитку територіальних громад

В умовах децентралізації, воєнного стану та обмеженості фінансових ресурсів ефективний розвиток Добросинсько-Магерівської територіальної громади потребує впровадження інноваційних підходів до стратегічного управління, орієнтованих на раціональне використання наявного потенціалу, залучення зовнішніх ресурсів і підвищення якості життя населення. З огляду на аграрну спеціалізацію громади, її просторові особливості та соціально-демографічну структуру, інновації мають носити прикладний, адаптивний характер і бути тісно пов'язаними з місцевими потребами.

Одним із ключових напрямів є використання стратегічного планування на основі даних. Для Добросинсько-Магерівської громади це означає системне застосування статистичних показників бюджету, демографії, зайнятості, землекористування та інфраструктурного забезпечення під час ухвалення управлінських рішень. Зокрема, результати аналізу доходів бюджету та структури платників податків можуть бути використані для прогнозування фінансових можливостей громади, визначення пріоритетних сфер інвестування та оцінки ефективності реалізації стратегічних заходів. Перспективним є впровадження елементів геоінформаційних систем (GIS) для інвентаризації земельних ресурсів, планування просторового розвитку та підготовки інвестиційних пропозицій.

Важливе значення для громади має партисипативний підхід до формування стратегії розвитку, що передбачає активне залучення мешканців, підприємців і громадських організацій до процесів стратегічного планування. У Добросинсько-Магерівській ТГ цей підхід може реалізовуватися через проведення громадських слухань, опитувань, стратегічних сесій у старостинських округах, а також використання електронних інструментів

участі. Така практика дозволяє врахувати потреби різних населених пунктів громади, підвищити легітимність управлінських рішень і сформувати спільну відповідальність за реалізацію стратегічних цілей.

Інноваційним інструментом реалізації стратегії є програмно-проектний підхід, який доцільно застосовувати у Добросинсько-Магерівській громаді шляхом трансформації стратегічних цілей у конкретні проекти. Наприклад, розвиток конкурентоспроможної економіки може реалізовуватися через проекти зі створення аграрних кооперативів, підтримки малих переробних підприємств, розвитку логістичної інфраструктури та формування «єдиного інвестиційного вікна». Кожен проект має супроводжуватися чітко визначеними строками, джерелами фінансування (місцевий бюджет, державні програми, гранти ЄС) та показниками результативності.

Суттєвим напрямом удосконалення стратегічного управління є інноваційне фінансове забезпечення розвитку громади. З огляду на високу залежність бюджету Добросинсько-Магерівської ТГ від офіційних трансфертів, доцільним є активне залучення альтернативних джерел фінансування. Йдеться, зокрема, про участь у програмах ДФРР, секторальній бюджетній підтримці, грантових програмах Європейського Союзу, а також використання механізмів державно-приватного партнерства для реалізації інфраструктурних та енергетичних проектів. Перспективним є застосування енергосервісних контрактів (ESCO) для модернізації систем освітлення й опалення комунальних закладів.

Важливу роль у реалізації стратегії розвитку громади відіграє цифровізація управлінських процесів і публічних послуг. Для Добросинсько-Магерівської ТГ це передбачає розвиток онлайн-ЦНАПу, впровадження електронного документообігу, використання відкритих бюджетних платформ та цифрових інструментів моніторингу виконання стратегічних програм. Цифрові рішення дозволяють підвищити доступність адміністративних послуг для мешканців віддалених населених пунктів громади, знизити

адміністративні витрати та забезпечити прозорість діяльності органів місцевого самоврядування.

Окремий інноваційний напрям стратегії розвитку Добросинсько-Магерівської громади пов'язаний із впровадженням принципів сталого розвитку та «зеленої» економіки. Наявність вільних земельних ділянок і сприятливих природних умов створює передумови для розвитку відновлюваної енергетики (сонячні електростанції), енергоефективних технологій, екологічно безпечного землекористування та агротуризму. Поєднання аграрного потенціалу громади з розвитком екологічного та культурного туризму може стати джерелом додаткових доходів і створення нових робочих місць.

Таким чином, адаптація інноваційних підходів до формування та реалізації стратегій розвитку з урахуванням специфіки Добросинсько-Магерівської територіальної громади дозволяє перейти від формального стратегічного планування до практично орієнтованого управління. Комплексне поєднання аналітичних, фінансових, цифрових та партисипативних інструментів створює умови для підвищення конкурентоспроможності громади, зміцнення її фінансової спроможності та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку в середньо- та довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.1 Інноваційні підходи до стратегічного управління розвитком Добросинсько-Магерівської територіальної громади

№	Інноваційний підхід	Інструменти реалізації	Очікувані результати
1	Стратегічне управління на основі даних (data-driven governance)	• Аналіз бюджетних, демографічних та соціально-економічних показників • Використання GIS для інвентаризації земель і просторового планування • Моніторинг ключових	• Підвищення обґрунтованості управлінських рішень • Раціональне використання земельних і фінансових ресурсів • Зменшення управлінських ризиків

		індикаторів розвитку громади	
2	Партисипативне стратегічне планування	- Громадські слухання та стратегічні сесії в старостинських округах - Опитування мешканців і бізнесу - Електронні платформи участі та громадський бюджет	- Зростання довіри до органів місцевого самоврядування - Урахування потреб різних населених пунктів - Підвищення соціальної відповідальності громади
3	Програмно-проєктний підхід	- Розробка портфеля стратегічних проєктів - Формування чітких паспортів проєктів (терміни, ресурси, KPI) - Залучення державних і міжнародних програм фінансування	- Підвищення керованості реалізації стратегії - Залучення інвестицій і грантових коштів - Досягнення вимірюваних результатів розвитку
4	Інноваційне фінансове забезпечення розвитку	- Участь у програмах ДФРР та секторальної підтримки - Механізми державно-приватного партнерства - Енергосервісні контракти (ESCO)	- Зменшення залежності бюджету від трансфертів - Реалізація інфраструктурних та енергетичних проєктів - Підвищення фінансової стійкості громади
5	Цифровізація управлінських процесів і послуг	- Онлайн-ЦНАП і мобільні адміністративні сервіси - Електронний документообіг - Відкритий бюджет і цифрові панелі моніторингу	- Підвищення доступності та якості публічних послуг - Скорочення адміністративних витрат - Підвищення прозорості управління
6	Інтеграція принципів сталого розвитку та «зеленої» економіки	- Розвиток сонячної енергетики - Енергоефективні заходи в комунальних закладах - Підтримка агротуризму та екологічних ініціатив	- Зниження енергетичних витрат - Створення нових робочих місць - Покращення екологічної безпеки та іміджу громади

Запропоновані інноваційні підходи та інструменти їх реалізації формують цілісну модель стратегічного управління розвитком Добросинсько-Магерівської територіальної громади. Їх комплексне застосування дозволяє поєднати економічну ефективність, соціальну орієнтованість і екологічну відповідальність, що створює передумови для підвищення конкурентоспроможності громади та забезпечення її сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Інновації та рівень інноваційності сьогодні виступають одними з ключових рушійних чинників соціально-економічного розвитку на територіальному, регіональному та місцевому рівнях. Інноваційність доцільно розглядати як спроможність і внутрішню готовність суб'єктів управління до безперервного пошуку, адаптації та впровадження результатів наукових досліджень, технологічних розробок, нових управлінських рішень і креативних ідей [11].

Використання інноваційних інструментів у процесі формування та реалізації стратегій розвитку територіальних громад є важливою передумовою підвищення результативності управлінської діяльності. Такі підходи сприяють удосконаленню механізмів прийняття рішень, забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку та створенню умов для покращення якості життя населення, з урахуванням сучасних викликів і потенціалу кожної громади.

Ось кілька інноваційних підходів, які можуть бути використані Рис.3.1.

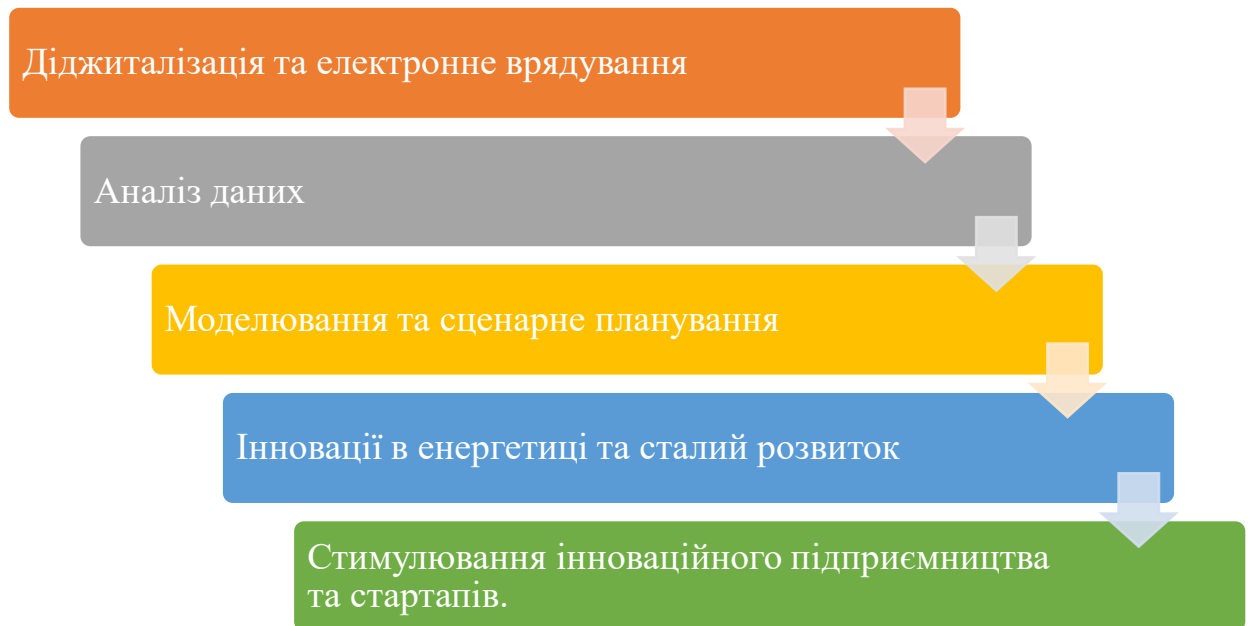


Рисунок 3.1. Перелік інноваційних інструментів для розробки та впровадження стратегії розвитку територіальних громад

Діджиталізація, інновації та формування економіки знань у стратегічному управлінні розвитком територіальних громад

Цифровізація та розвиток електронного врядування є одним із ключових напрямів інноваційного оновлення системи місцевого самоврядування. Інтеграція цифрових технологій у діяльність органів місцевої влади суттєво підвищує ефективність управлінських процесів, скорочує адміністративні витрати та покращує якість надання публічних послуг. Використання електронних платформ для надання адміністративних сервісів мінімізує паперові процедури, тоді як онлайн-консультації, електронні опитування та інструменти електронної демократії розширюють можливості участі громадян у процесах ухвалення управлінських рішень. Автоматизація рутинних операцій сприяє підвищенню прозорості взаємодії між владою та населенням і забезпечує контрольованість кожного етапу управління.

Вагомим інноваційним компонентом стратегічного управління є використання аналітики даних та інструментів Big Data. Системний збір і аналіз статистичної, соціально-економічної та геопросторової інформації створюють науково обґрунтовану основу для прийняття стратегічних рішень. Застосування геоінформаційних систем (ГІС) дає змогу ідентифікувати

проблемні зони інфраструктури, оптимізувати просторове планування, визначати перспективні ділянки для забудови, рекреаційних об'єктів або «зелених» зон, що підвищує ефективність територіального розвитку.

Важливу роль у сучасному стратегічному управлінні відіграє інклюзивне планування та краудсорсинг. Залучення мешканців до формування стратегічних пріоритетів через веб-опитування, відкриті платформи ідей, онлайн-форуми та електронні голосування дозволяє враховувати реальні потреби населення. Такий підхід поглиблює партнерство між органами місцевого самоврядування та громадою, підвищує рівень довіри до влади та формує активну громадянську позицію. У результаті ухвалені рішення набувають більшої соціальної легітимності та практичної релевантності.

Ефективним інструментом стратегічного управління є моделювання та сценарне планування, що ґрунтується на використанні сучасного програмного забезпечення для прогнозування соціально-економічних, екологічних та фінансових наслідків управлінських рішень. Сценарний аналіз дозволяє порівнювати альтернативні траєкторії розвитку, оцінювати ризики та визначати оптимальні управлінські заходи для їх мінімізації, забезпечуючи баланс між короткостроковими потребами та довгостроковими інтересами громади.

Невід'ємною складовою інноваційної стратегії розвитку територіальних громад є впровадження рішень у сфері енергетики та сталого розвитку. Використання відновлюваних джерел енергії, енергоефективна модернізація будівель і впровадження екологічно безпечних технологій сприяють зниженню енергетичних витрат, скороченню викидів парникових газів та підвищенню інвестиційної привабливості територій. Реалізація «зелених» проєктів водночас формує нові можливості для економічного зростання та створення робочих місць.

Значний потенціал для реалізації стратегічних ініціатив відкриває публічно-приватне партнерство, яке дозволяє залучати приватний капітал до розвитку інфраструктури та соціальної сфери. Застосування механізмів

державно-приватного партнерства сприяє прискоренню реалізації інфраструктурних проєктів, підвищенню якості публічних послуг і зменшенню навантаження на місцеві бюджети.

Важливим елементом стратегічного управління є системи моніторингу та оцінювання, засновані на цифрових платформах збору та візуалізації ключових показників розвитку. Їх використання дозволяє в режимі реального часу відстежувати виконання стратегічних завдань, оперативно виявляти відхилення від запланованих параметрів і здійснювати коригування управлінських рішень на основі зворотного зв'язку з мешканцями.

Інноваційний розвиток територіальних громад тісно пов'язаний зі стимулюванням підприємництва, стартапів і розвитку людського капіталу. Створення інноваційних хабів, акселераторів, освітніх програм і механізмів фінансової підтримки підприємців сприяє диверсифікації економіки, формуванню нових робочих місць та зростанню місцевого економічного потенціалу.

У сучасних умовах ключовим ресурсом розвитку стають знання та інформація, що зумовлює необхідність формування ефективних систем управління знаннями на рівні громади. Інвестиції в освіту, науку, підвищення цифрової грамотності населення та розвиток дослідницького потенціалу створюють основу для формування економіки знань, яка забезпечує довгострокову конкурентоспроможність територій.

Таким чином, інноваційний розвиток територіальних громад ґрунтується на комплексній взаємодії цифрових технологій, економіки знань, сталого розвитку та партнерських форм управління. Реалізація інноваційних стратегій на місцевому рівні передбачає створення сприятливого інституційного, фінансового та соціального середовища, що дозволяє максимально ефективно використовувати внутрішні ресурси громади та зовнішні можливості. У результаті формується основа для стійкого соціально-економічного зростання, підвищення якості життя населення та зміцнення позицій громади в регіональному й національному просторі.

Для цього необхідне вдосконалення існуючих підходів та механізмів управління. Основними пріоритетними шляхами є у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. Ключові напрями вдосконалення системи стратегічного управління розвитком територіальних громад

Пріоритетний напрям	Зміст заходів	Очікувані результати
1. Цифрова трансформація управління	Упровадження електронних управлінських і сервісних рішень (онлайн-ЦНАП, ERP-системи, мобільні сервіси для мешканців і суб'єктів господарювання); автоматизація документообігу та аналітичних процесів.	• Скорочення термінів опрацювання звернень
2. Посилення інвестиційної привабливості	Створення єдиного інвестиційного центру громади, підготовка та оновлення інвестиційного паспорта, розвиток механізмів державно-приватного партнерства.	• Залучення додаткових фінансових ресурсів
3. Розвиток людського капіталу	Запровадження систематичних програм підвищення кваліфікації посадових осіб і підприємців; формування менторських та освітніх платформ; залучення зовнішніх експертів і партнерів.	• Зростання професійних компетенцій кадрів
4. Формування інноваційної екосистеми	Розвиток галузевих кластерів (аграрного, екологічного, ІТ, промислового); створення стартап-інкубаторів; підтримка дослідницьких і інноваційних проєктів через грантові програми.	• Запровадження нових технологічних рішень
5. Інклюзивне та стратегічно орієнтоване планування	Використання інструментів краудсорсингу та цифрових платформ участі; проведення регулярних стратегічних сесій за участю мешканців, бізнесу та громадських організацій.	• Урахування інтересів різних соціальних груп
6. Моніторинг і оцінювання результативності	Запровадження системи ключових показників розвитку (KPI); створення аналітичних дашбордів; регулярне публічне звітування та коригування стратегічних заходів.	• Прозорість реалізації стратегії

7. Інфраструктурне оновлення	Комплексне планування та реалізація проєктів розвитку транспортної, енергетичної та комунальної інфраструктури; використання ЕСКО-механізмів для підвищення енергоефективності.	• Поліпшення якості публічних послуг
8. Розвиток громадянського партнерства	Посилення інститутів громадської участі; створення спільних робочих груп влади, бізнесу та громадськості; підтримка волонтерських і соціальних ініціатив.	• Зміцнення соціальної згуртованості

Зазначені напрями відображають сучасну парадигму публічного управління, що ґрунтується на цифровізації, розвитку людського та інноваційного потенціалу, інклюзивному плануванні, ефективному контролі реалізації стратегічних рішень і партнерській взаємодії з громадою.

Реалізація запропонованих пріоритетів створює передумови для підвищення результативності стратегічного управління розвитком територіальних громад, зміцнення їх конкурентних позицій та забезпечення сталого зростання рівня і якості життя населення.

3.2. Залучення міжнародного досвіду до формування та реалізації стратегій розвитку територіальних громад

Використання міжнародного досвіду у сфері місцевого та регіонального розвитку відкриває для України нові управлінські підходи й інструменти, що відповідають сучасним викликам глобалізованого середовища. У цьому контексті розвиток територіальних громад розглядається не як сукупність короткострокових, фрагментарних заходів, а як цілісний, безперервний процес стратегічного управління, спрямований на підвищення конкурентоспроможності територій, покращення якості життя населення та зміцнення соціального добробуту.

Починаючи з початку 2000-х років, Україна поступово інтегрує елементи стратегічного планування, спираючись на практики країн

Європейського Союзу та Північної Америки. Реалізація спільних програм із міжнародними організаціями забезпечувала не лише фінансову й технічну підтримку, але й трансфер управлінських знань — від методів комплексного аналізу територіального потенціалу до моделей участі громадян у процесах ухвалення рішень. Досвід таких країн, як Канада, Німеччина, Чехія та Польща, підтверджує, що сталий місцевий розвиток досягається за умови поєднання внутрішніх ресурсів громади з адаптованими кращими світовими практиками.

Зокрема, польські громади демонструють ефективність функціонування інституції «єдиного вікна» для інвесторів, що значно спрощує адміністративні процедури та підвищує інвестиційну привабливість територій. Чеський досвід акцентує увагу на розвитку цифрової інфраструктури та систем електронного врядування, які зменшують рівень бюрократичного навантаження та стимулюють підприємницьку активність. У Німеччині широко застосовуються мультистейкхолдерні платформи, що об'єднують органи влади, бізнес і наукові установи для спільної реалізації інноваційних та інфраструктурних проєктів.

Адаптація зазначених підходів сприяла трансформації системи стратегічного планування в українських громадах — від переважно річного програмування до довгострокових, комплексних стратегій розвитку, у яких чітко визначаються пріоритети, необхідні ресурси, часові горизонти реалізації та відповідальні суб'єкти. У межах сучасних стратегій громади активно застосовують геоінформаційні системи для картографування територіальних активів, використовують інструменти державно-приватного партнерства за канадською моделлю та впроваджують краудсорсингові платформи для залучення ідей і пропозицій від мешканців.

Отже, інтеграція міжнародних моделей стратегічного управління дозволяє українським територіальним громадам не лише оперативного реагувати на соціально-економічні виклики, але й системно розвивати власний потенціал у сферах інвестицій, підприємництва та сталого розвитку,

формуючи гнучкі та результативні управлінські механізми, адаптовані до локальних умов.

Процес планування місцевого розвитку передбачає розробку стратегічних документів, що забезпечують досягнення визначених цілей громади. Стратегія розвитку виступає довгостроковим програмним документом, який визначає стратегічні цілі, пріоритети, завдання та напрями використання фінансових ресурсів, необхідних для їх реалізації [15].

Відповідно до Методичних рекомендацій щодо розроблення та впровадження прогнозних і програмних документів соціально-економічного розвитку територіальних громад, стратегічні плани формуються на період 5–7 років. Такий підхід узгоджується з положеннями Закону України «Про засади державної регіональної політики» та нормативними актами Кабінету Міністрів України, які регламентують порядок розробки, реалізації, моніторингу та оцінювання ефективності стратегій розвитку.

Сучасна практика свідчить, що дедалі більше територіальних громад впроваджують інклюзивні моделі стратегічного планування, залучаючи мешканців до процесу через громадські слухання, онлайн-консультації та робочі групи. У результаті формуються стратегічні документи, які чітко окреслюють цілі розвитку, визначають необхідні ресурси та механізми їх досягнення. Такий підхід узгоджується з принципами децентралізації, партнерської взаємодії між різними рівнями влади та активної співпраці з приватним сектором, що відповідає європейським і світовим стандартам публічного управління.

Ключову роль у розробці та реалізації стратегій розвитку відіграють органи місцевого самоврядування — місцеві ради та їх виконавчі структури, які ініціюють стратегічний процес, координують участь експертів і громадськості та забезпечують практичне виконання затверджених стратегічних заходів.

У світовій практиці застосовують три основні методи створення стратегій рис.3.2.



Рисунок 3.2. Основні методи створення стратегій

- Адміністративний, коли весь проєкт готує влада без залучення зовнішніх фахівців або громадян;
- Експертний, що включає участь національних і міжнародних спеціалістів;
- Партиципативний, найпоширеніший у Європейському Союзі, який передбачає відкритий діалог з громадськістю, роботу робочих груп, опитування й обговорення.

Наприклад, стратегія розвитку Познані в Польщі була створена за активної участі експертів, проведення громадських обговорень, семінарів і соціологічних досліджень — і це допомогло об'єднати різні верстви населення навколо спільних цілей.

Водночас в Україні на старті часто використовують експертний підхід, щоб уникнути можливих суперечок між владою та громадою, але поступово дедалі більше громад переходять до партиципативної моделі, розуміючи, що лише спільна робота гарантує високу якість і прийняття стратегій розвитку.



Рисунок 3.3. Ключові можливості впровадження зарубіжного досвіду

Імплементація зарубіжних управлінських практик у систему стратегічного управління територіальними громадами створює передумови для суттєвого підвищення результативності місцевого самоврядування та забезпечення сталого розвитку територій. Насамперед ідеться про впровадження data-driven підходів, які в країнах із розвиненою системою публічного управління ґрунтуються на використанні аналітики великих масивів даних (Big Data) як бази для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Такий підхід дає змогу оптимізувати внутрішні адміністративні процеси, мінімізувати надмірну бюрократизацію та підвищити прозорість діяльності органів влади.

Широке застосування цифрових технологій, характерне для країн Європейського Союзу, Північної Америки та Скандинавії, — зокрема електронних платформ надання адміністративних послуг, цифрових кабінетів

і мобільних застосунків — забезпечує істотне скорочення строків обслуговування населення й суб'єктів господарювання. Одночасно це сприяє зниженню навантаження на персонал центрів надання адміністративних послуг та оптимізації витрат місцевих бюджетів.

Вагомим елементом зарубіжного досвіду є також активні інвестиційні стратегії, які широко застосовуються в економічно розвинених державах. Формування спеціальних економічних зон, індустріальних і технологічних парків, а також використання стимулюючих податкових режимів сприяє залученню як внутрішніх, так і іноземних інвестицій. Адаптація таких інструментів на рівні територіальних громад стимулює створення нових робочих місць, модернізацію виробничої бази та розвиток місцевої інфраструктури.

У державах із розвинутою екологічною політикою стратегічні підходи до розвитку ґрунтуються на інтеграції принципів енергоефективності, відновлюваної енергетики та скорочення викидів парникових газів. Реалізація таких моделей дозволяє громадам раціонально використовувати природні ресурси, зменшувати енергетичні витрати та підтримувати екологічну рівновагу територій.

Водночас ключову роль у досягненні сталих результатів відіграє партнерська взаємодія між органами влади, бізнесом і громадськістю. Досвід країн Західної Європи засвідчує, що саме мультистейкхолдерні формати співпраці забезпечують прискорену реалізацію проєктів і підвищують їхню довгострокову ефективність та соціальну підтримку.

Окреме значення має транскордонне співробітництво, яке активно розвивається в межах Європейського Союзу. Реалізація спільних програм із сусідніми громадами створює можливості для комплексного вирішення екологічних, економічних та інфраструктурних проблем, а також відкриває доступ до додаткових фінансових ресурсів, технологій і експертних знань.

Не менш важливим напрямом є підтримка освітніх і культурних ініціатив на місцевому рівні. У багатьох країнах ефективно реалізуються

програми розвитку локальної культури, туристичних маршрутів і модернізації освітньої інфраструктури, що підвищує привабливість територій для інвесторів і туристів та сприяє формуванню позитивного іміджу громад.

Загалом використання міжнародного досвіду дозволяє територіальним громадам формувати довгострокові, комплексні та адаптовані до локальних умов стратегії розвитку, а також створювати ґрунтовну інформаційно-аналітичну базу для залучення грантового фінансування. Водночас активне залучення мешканців — від консультацій до участі в робочих групах — трансформує стратегічні документи на дієвий інструмент соціально-економічних перетворень на місцевому рівні.

Таблиця 3.4, Міжнародний досвід стратегічного планування та можливості його адаптації в Добросинсько-Магерівській ТГ

Елемент міжнародної практики	Суть підходу	Можливість адаптації в громаді
П'ятиетапна модель стратегічного планування	Послідовність: підготовка – діагностика – проєктування – затвердження – моніторинг	Використання при оновленні Стратегії розвитку громади з чітким планом заходів
Мультидисциплінарні робочі групи	Залучення влади, бізнесу, громадськості, експертів	Формування робочої групи при сільській раді з участю старост, підприємців, освітян
Активна участь мешканців	Громадські консультації, опитування, фокус-групи	Проведення стратегічних сесій у старостинських округах
Орієнтація на проєктну реалізацію	Стратегія = набір конкретних проєктів	Підготовка портфеля проєктів (інфраструктура, агробізнес, енергоефективність)
Системний моніторинг	KPI, регулярна оцінка, корекція	Запровадження річних звітів виконання Стратегії
Транскордонне співробітництво	Спільні програми з громадами ЄС	Використання польського досвіду та програм Interreg, ENI CBC

Поглиблена адаптація під Добросинсько-Магерівську ТГ (прикладно)

Для Добросинсько-Магерівської громади міжнародний досвід доцільно адаптувати з урахуванням польських, чеських і німецьких практик, найбільш близьких за адміністративною та соціально-економічною моделлю.

По-перше, доцільним є створення постійної стратегічної робочої групи при сільській раді, до складу якої увійдуть представники старостинських округів, аграрного бізнесу, освітніх і культурних закладів. Такий підхід відповідає польській моделі, де стратегія формується не «кабінетно», а у форматі спільної роботи громади.

По-друге, враховуючи прикордонне розташування громади, варто активізувати транскордонні проєкти розвитку — у сферах логістики, агропереробки, туризму та енергоефективності. Це дозволить не лише залучати грантові ресурси ЄС, а й підвищити управлінську спроможність громади.

По-третє, стратегія розвитку Добросинсько-Магерівської ТГ має бути орієнтована на реалістичні фінансові та кадрові ресурси, що відповідає німецькому підходу «ресурсної відповідності». Кожна стратегічна ціль повинна мати чітко визначене джерело фінансування та відповідального виконавця.

По-четверте, необхідно посилити моніторинг і публічність реалізації стратегії через щорічні відкриті звіти, громадські обговорення та коригування планів дій, що сприятиме підвищенню довіри мешканців до місцевої влади.

Отже, міжнародний досвід стратегічного управління розвитком територіальних громад демонструє, що ефективні стратегії ґрунтуються на поєднанні довгострокового бачення, широкої участі зацікавлених сторін та чітко вибудованих механізмів реалізації і моніторингу. Запозичення європейських і світових практик дозволяє українським громадам перейти від формального стратегічного планування до результатно орієнтованих моделей управління, у яких стратегія виступає дієвим інструментом розвитку, а не декларативним документом.

Для Добросинсько-Магерівської територіальної громади інтеграція міжнародних підходів є особливо актуальною з огляду на прикордонне розташування, наявність аграрного та інфраструктурного потенціалу, а також усталені партнерські зв'язки з польськими муніципалітетами. Використання п'ятиетапної моделі стратегічного планування, посилення ролі громадської участі, впровадження сучасних інструментів моніторингу та орієнтація на реалістичні ресурси створюють передумови для сталого соціально-економічного зростання громади та підвищення якості життя її мешканців.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Проведене дослідження теоретико-методологічних засад і практичних аспектів формування та реалізації стратегії розвитку територіальної громади на прикладі Добросинсько–Магерівської територіальної громади дало змогу узагальнити низку важливих наукових і прикладних результатів.

У межах роботи стратегічне планування розглянуто як особливу форму управлінської діяльності, що передбачає визначення довгострокових напрямів розвитку території та шляхів досягнення поставлених цілей із урахуванням внутрішнього потенціалу громади й динаміки зовнішнього середовища.

Основні результати дослідження

1. Системність стратегічного управління. Дослідження підтвердило доцільність застосування комплексного, багаторівневого підходу до планування розвитку територіальних громад. Використання сучасного аналітичного інструментарію — SWOT- та PEST-аналізу, сценарного моделювання, краудсорсингових платформ — дозволяє поєднати оцінку внутрішніх ресурсів із врахуванням зовнішніх ризиків, що підвищує гнучкість і адаптивність стратегічних рішень.

2. Інновації як ключовий чинник розвитку. Інтеграція інноваційних підходів у сферах енергетики, цифрових технологій, агропромислового комплексу та індустріального розвитку формує конкурентні переваги громади й сприяє диверсифікації її економіки. Водночас ефективність інноваційного розвитку значною мірою залежить від рівня розвитку людського капіталу, науково-дослідного потенціалу та інституцій публічно-приватного партнерства.

3. Значення цифровізації та управління даними. Запровадження електронного врядування і data-driven підходів суттєво підвищує ефективність діяльності органів місцевого самоврядування, забезпечує прозорість управлінських процесів і розширює можливості участі громадян. Аналітичні системи моніторингу соціально-економічних

показників дозволяють оперативно коригувати стратегічні орієнтири відповідно до фактичних результатів.

4. Партиципативність і мультистейкхолдерний підхід. Практика залучення мешканців, представників бізнесу, наукової спільноти та органів влади до процесу стратегічного планування, поширена в європейських країнах, підтверджує свою ефективність у формуванні суспільного консенсусу та спільної відповідальності за результати розвитку громади. Такий підхід посилює соціальну згуртованість і легітимність управлінських рішень.

5. Формування інвестиційно привабливого середовища. Розвиток спеціальних економічних зон, технопарків і використання механізмів державно-приватного партнерства є важливими чинниками активізації інвестиційної діяльності та створення нових робочих місць. Для Добросинсько–Магерівської громади додаткові можливості відкриває прикордонне розташування, що дозволяє активізувати транскордонне співробітництво з польськими партнерами.

6. Орієнтація на сталий та екологічно збалансований розвиток. Інтеграція заходів з енергоефективності та використання відновлюваних джерел енергії до стратегічних документів сприяє зниженню поточних витрат, поліпшенню екологічного стану території та формуванню позитивного інвестиційного й туристичного іміджу громади.

7. Трансформація стратегічного планування. Українські територіальні громади перебувають на етапі переходу від формальних і декларативних стратегій до практично орієнтованих документів, спрямованих на досягнення конкретних результатів. Для цього необхідні уніфікація методології планування, посилення ролі проєктного менеджменту, належне кадрове й ресурсне забезпечення, а також ефективні механізми моніторингу та оцінювання.

Прогнозні результати для Добросинсько–Магерівської громади. Очікується, що реалізація стратегічних заходів забезпечить зростання бюджетної спроможності громади: за прогнозами, загальні доходи можуть

зрости майже на 14 % упродовж двох років, що створює фінансові передумови для розширення інфраструктурних і соціальних проєктів. Паралельно прогнозується збільшення частки власних доходів у структурі бюджету, що свідчить про посилення фінансової самодостатності громади.

Зростання доходів на одного мешканця дозволить підвищити якість муніципальних послуг, а стабільне збільшення надходжень податку на доходи фізичних осіб забезпечить прогнозованість бюджетного планування.

Управлінські імплікації. Зростання фінансових ресурсів створює можливості для реалізації довгострокових інвестиційних проєктів у транспортній, енергетичній та освітній інфраструктурі, посилення соціальних програм і поступового зменшення залежності від міжбюджетних трансфертів. Регулярний моніторинг ключових показників і адаптивне коригування стратегічних і операційних планів дозволять уникнути бюджетних дисбалансів та підвищити ефективність управління.

Таким чином, поєднання науково обґрунтованої стратегії розвитку з реалістичними фінансовими прогнозами та активною участю громади створює надійні передумови для сталого соціально-економічного розвитку Добросинсько–Магерівської територіальної громади та підвищення рівня життя її мешканців. Реалізація запропонованих заходів сприятиме розкриттю потенціалу громади й удосконаленню системи стратегічного управління на місцевому рівні.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Тертичка В. В. Стратегічне управління: підручник. Київ: К.І.С., 2017. 932 с.
2. Свистович М. Стратегічне планування в Україні: історія та проблеми впровадження. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2012. № 2. С. 46-53 .
3. Архипенко І. М. Стратегічне управління розвитком об'єднаних територіальних громад. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2019, вип. 2(22). С.1-10.
4. Серьогін С.М. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти / С. М. Серьогін, Ю.П. Шаров, Є.І. Бородін, Н.Т. Гончарук [та ін.]. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2016. 278 с.
5. Кононова О. Є. Дослідження етапів еволюції та шкіл стратегічного управління. 2016. № 5(4). С. 24-29.
6. Васильченко Г., Парасюк І., Єременко Н. Планування розвитку територіальних громад: навч. посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 256 с.
7. Конституційний договір між Верховною Радою України та Президентом України про основні засади організації та функціонування державної влади і місцевого самоврядування в Україні на період до прийняття нової Конституції України від 08.06.1995 р. № 1к/95-ВР . Відомості Верховної Ради України. 1995. № 18. С. 133.
8. Про всеукраїнський та місцевий референдуми: закон України від 03.07.1991 р. № 1286-ХІІ (зі змінами). Відомості Верховної Ради УРСР. 1991. № 33. С. 443.
9. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 9.04.1999 р. № 586-ХІV. Відом. Верхов. Ради України. 1999. № 20–21. С.190.

10. Про Національну стратегію розбудови безпечного і здорового освітнього середовища у новій українській школі: Указ Президента України від 25.05.2020 № 195/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/195/2020#Text> (дата звернення 02.12.24)
11. Janasz W. Proces innowacji w modelu działalności przedsiębiorstw. Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002, s. 54.
12. Tuziak B., Tuziak A. Działania samorządu terytorialnego na rzecz tworzenia środowiska innowacyjnego dla małych i średnich przedsiębiorstw. Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw. wyzwania współczesności, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 271.
13. Łuczynowicz Ł. W stronę Regionalnych Klasterów Innowacyjności, Integracja Europejska. 2004, nr 4, s. 64-65.
14. Монастирський Г. Л., Стефінін В.В. Адаптація системи управління територіальним розвитком в Україні до європейських принципів. Вісник Прикарпатського університету. Сер. Економіка. Вип. 10. ІваноФранківськ : Плай, 2014. С. 30-35.
15. Пакулін С.Л. Стратегія розвитку та посилення конкурентоспроможності муніципального утворення. Електронний научний журнал . 2016. № 4(9). С. 2.95-2.108
16. Мамедов Сахіб Алі огли Зарубіжний досвід побудови стратегій соціально-економічного розвитку регіонів держави. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2014. .№ 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2014_12_13. (дата звернення: 21.10.2024 р.)
17. Добросинсько – Магерівська громада URL: <https://dmg.gov.ua/> (дата входу 23.10.24)
18. Про затвердження Державна стратегія регіонального розвитку на 2021 – 2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України № 695 від 5 серпня 2020 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

- 19.Регіональне управління : підручник / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. М. Вакуленка, М. К. Орлатого. Київ : НАДУ, 2014. 740 с. URL : <https://ktpu.kpi.ua> (дата звернення: 29.11.2024)
- 20.Регіоналістика: географічні основи регіонального розвитку і регіональної політики : навч. посіб. / О. Г. Топчієв, Д. С. Мальчикова, В. В. Яворська. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 372 URL:<http://elcat.pnpu.edu.ua>
- 21.Територіальна організація влади в Україні: конспект лекцій / І.М. Лопатченко. Харків: ФОП Леонов Д.С. 2020. 102 с. URL: <http://nnvc.nuczu.edu.ua> (дата звернення: 22.11.2024)
- 22.Нормативно-правове забезпечення розробки стратегій громад: колізії та проблеми. URL : <http://surl.li/ocsru> (дата звернення: 08.12.2024)
23. Ярема Л.В., Замора О.І. Управління розвитком територіальної громади. *Електронне наукове фахове видання : Ефективна економіка*. 2021. №5. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/106.pdf (дата звернення: 03.12.2024).
24. Присяжнюк О.Ф., Плотнікова М.Ф. Механізми управління розвитком територіальних громад. *Наукові горизонти*. 2018. №11(72). URL : [https://sciencehorizon.com.ua/web/uploads/pdf/%E2%84%9611\(72\)_56-61.pdf](https://sciencehorizon.com.ua/web/uploads/pdf/%E2%84%9611(72)_56-61.pdf)
25. Місцеве самоврядування в системі публічного управління: методичні рекомендації для вивчення навчальної дисципліни (для здобувачів першого рівня вищої освіти зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування») / уклад. Шевченко С. О. Дніпро : ДНУВС, 2022. 52 с. - URL: <http://surl.li/nmfex> (дата звернення: 02.12.2024)
- 26.Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України №333-р від 01 квітня 2014р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> (дата звернення: 25.11.2024)

27. Новікова М.М. Регіональний менеджмент : конспект лекцій. Харків. ХНАМГ. 2007. 94с. URL : <https://eprints.kname.edu.ua/1614/> (дата звернення: 29.11.2024)
28. Польова О.Л. Децентралізація у забезпеченні стійкого економічного та соціального розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2022. №37. URL <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1230/1185>
29. Бойко О. В. Стратегічне управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації // *Регіональна економіка*. – 2022. – № 4. – С. 45–56.
30. Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Децентралізація та розвиток громад: європейський досвід і українські реалії. – Київ : НАДУ, 2021.
31. Лендсьел М. О. Публічне управління територіальним розвитком: сучасні підходи. – Ужгород : Вид-во УжНУ, 2022.
32. Романюк С. А. Стратегічне планування розвитку регіонів і громад : монографія. – Київ : КНЕУ, 2023.
33. Storper M. Regional Development and the Knowledge Economy // *Journal of Economic Geography*. – 2021.
34. Barca F., McCann P., Rodríguez-Pose A. The Case for Place-Based Development Policy // *Regional Studies*. – 2022.
35. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695 (із змінами).
36. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII (редакція чинна).