

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ**

ННІ/факультет	Навчально-науковий юридичний інститут
Кафедра	Кафедра публічного управління та адміністрування
Спеціальність	281 Публічне управління та адміністрування
Форма навчання	заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

МІРОШНІКОВА Елла Олегівна

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему **Удосконалення системи стратегічного управління
розвитком територіальних громад в умовах
децентралізації**

(повна назва теми)

за матеріалами

(повна назва бази дослідження)

науковий керівник

К.Ю.Н., доцент
(наук. ступінь, вчене звання)

(підпис)

Нестеренко К. О.
(прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри
від «19» червня 2026 р. № 14

В.о. завідувача
кафедри

(підпис)

К.Є.Н., доцент
Наук. ступінь, вчене звання

Г. ПУРІЙ
Ініціал, прізвище

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ**

ННІ/факультет	Навчально-науковий юридичний інститут
Кафедра	Кафедра публічного управління та адміністрування
Спеціальність	281 Публічне управління та адміністрування
Форма навчання	денна

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

В.о. завідувача
кафедри

(підпис) Г. ПУРІЙ
(Ініціал, прізвище)
«19» червня 2026 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ
Мірошнікової Елли Олегівни**

1. Тема роботи Удосконалення системи стратегічного управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації.

Керівник роботи кандидат юридичних наук, доцент Нестеренко Катерина Олександрівна затверджені наказом закладу вищої освіти від «06» квітня 2026 р. № №246-ст

2. Строк подання здобувачем роботи до « » 2025 р.

3. Зміст кваліфікаційної роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

Розділ 1. Теоретичні засади стратегічного управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації. 1.1 Теоретичні основи стратегічного управління розвитком територіальних громад. 1.2 Сутність, принципи та механізми децентралізації у системі місцевого самоврядування. 1.3 Нормативно-правове та організаційне забезпечення стратегічного управління розвитком територіальних громад.

Розділ 2. Аналіз системи стратегічного управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації. 2.1 Аналіз сучасного стану соціально-економічного розвитку територіальних громад в умовах децентралізації. 2.2 Оцінка ефективності системи стратегічного управління розвитком територіальних громад. 2.3 Сучасні проблеми та стримуючі чинники стратегічного розвитку територіальних громад.

Розділ 3. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком територіальних громад. 3.1 Удосконалення організаційно-управлінських механізмів стратегічного розвитку територіальних громад. 3.2 Розробка комплексного механізму удосконалення стратегічного управління розвитком територіальних громад.

Об'єкт дослідження: процеси стратегічного управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації.

Предмет дослідження: система стратегічного управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації.

Мета кваліфікаційної роботи: обґрунтування теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи стратегічного управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації.

5. Дата видачі завдання « » 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1		
2	Підготовка розділу 2		
3	Підготовка розділу 3		
4	Перевірка кваліфікаційної магістерської роботи на наявність ознак академічного плагіату за допомогою програм StrikePlagiarism	11.06.2026 р.	11.06.2026 р.
5	Отримання відгуку від наукового керівника	до 12.06.2026 р.	до 12.06.2026 р.
6	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри	до 18.06.2026 р.	до 18.06.2026 р.
7	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 18.06.2026 р.	до 18.06.2026 р.
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	19.06.2026 р.	19.06.2026 р.
9	Підготовка до захисту в ЕК	до 24.06.2026 р.	до 24.06.2026 р.

Завдання підготував науковий керівник

(підпис) Нестеренко К. О.
(прізвище та ініціали)

Завдання одержав

(підпис) Мірошнікова Е. О.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної бакалаврської роботи

здобувачки спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» Мірошнікової Елли Олегівни «Удосконалення системи стратегічного управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації». – Державний університет економіки і технологій, 2026 р.

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 89 сторінок, містить 29 таблиць, 6 рисунків і 81 використане джерело.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: обґрунтування теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи стратегічного управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації.

Завдання дослідження: дослідити теоретичні основи стратегічного управління розвитком територіальних громад; визначити сутність, принципи та механізми децентралізації у системі місцевого самоврядування; проаналізувати нормативно-правове та організаційне забезпечення стратегічного управління розвитком територіальних громад; здійснити аналіз сучасного стану соціально-економічного розвитку територіальних громад в умовах децентралізації; оцінити ефективність системи стратегічного управління розвитком територіальних громад; визначити основні проблеми та стримуючі чинники стратегічного розвитку територіальних громад; розробити напрями удосконалення організаційно-управлінських механізмів стратегічного розвитку територіальних громад; сформулювати комплексний механізм удосконалення стратегічного управління розвитком територіальних громад.

Об'єкт дослідження: процеси стратегічного управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації.

Предмет дослідження: система стратегічного управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації.

Одержані результати (практичне значення): розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи стратегічного управління розвитком територіальних громад, які можуть бути використані органами місцевого самоврядування при формуванні стратегій розвитку, удосконаленні механізмів управління територіями, підвищенні ефективності використання ресурсного потенціалу та забезпеченні сталого розвитку громад.

Ключові слова: стратегічне управління, територіальні громади, децентралізація, місцеве самоврядування, стратегічний розвиток, територіальний розвиток, стратегічне планування, публічне управління, управлінські механізми, розвиток громад, інституційна спроможність, сталий розвиток, регіональна політика, фінансова автономія, місцевий розвиток, органи місцевого самоврядування, стратегія розвитку громади, цифровізація управління, громадська участь, післявоєнне відновлення.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	7
1.1 Теоретичні основи стратегічного управління розвитком територіальних громад	7
1.2 Сутність, принципи та механізми децентралізації у системі місцевого самоврядування	14
1.3 Нормативно-правове та організаційне забезпечення стратегічного управління розвитком територіальних громад	20
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	28
2.1 Аналіз сучасного стану соціально-економічного розвитку територіальних громад в умовах децентралізації	28
2.2 Оцінка ефективності системи стратегічного управління розвитком територіальних громад	33
2.3 Сучасні проблеми та стримуючі чинники стратегічного розвитку територіальних громад	44
Висновки до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	59
3.1 Удосконалення організаційно-управлінських механізмів стратегічного розвитку територіальних громад	59
3.2 Розробка комплексного механізму удосконалення стратегічного управління розвитком територіальних громад	67
Висновки до розділу 3	73
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79

ВСТУП

Сучасний етап розвитку системи публічного управління в Україні характеризується глибокими трансформаційними процесами, пов'язаними із реалізацією реформи децентралізації, посиленням ролі місцевого самоврядування, зміною підходів до територіального розвитку та необхідністю формування ефективної моделі стратегічного управління територіальними громадами. Умови воєнного стану, соціально-економічна нестабільність, необхідність післявоєнного відновлення держави, євроінтеграційні процеси та зростання потреб населення у якісних публічних послугах зумовлюють підвищення значення стратегічного управління як ключового механізму забезпечення сталого розвитку територій.

У сучасних умовах територіальні громади виступають не лише адміністративно-територіальними одиницями, а повноцінними суб'єктами соціально-економічного розвитку, відповідальними за формування локальної політики, забезпечення ефективного використання ресурсів, розвиток інфраструктури, підвищення інвестиційної привабливості та забезпечення належного рівня життя населення. Саме тому ефективність функціонування територіальних громад значною мірою залежить від здатності органів місцевого самоврядування формувати довгострокові стратегічні пріоритети, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати комплексне управління розвитком територій.

Реформа децентралізації, яка реалізується в Україні, створила передумови для посилення фінансової автономії громад, розширення їх управлінських повноважень та активізації місцевого розвитку. Водночас практика функціонування територіальних громад засвідчила наявність значної кількості проблем, пов'язаних із недостатнім рівнем інституційної спроможності, диспропорціями ресурсного забезпечення, недосконалістю механізмів стратегічного планування, обмеженістю кадрового потенціалу та недостатньою

інтегрованістю стратегічного управління у систему місцевого самоврядування. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває необхідність удосконалення системи стратегічного управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації.

Проблематика стратегічного управління розвитком територіальних громад активно досліджується у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Значний внесок у дослідження питань територіального розвитку, місцевого самоврядування, децентралізації та стратегічного управління здійснили І. В. Томашук, І. О. Томашук, М. О. Лагодієнко, Т. Панчишин, М. Вдовин, О. О. Кравець, І. П. Лопушинський, В. Д. Філіппова, Р. М. Плющ, К. М. Бліщук, І. В. Ксьонжик, Л. О. Потравка, В. М. Замковий, Н. А. Антонюк, О. С. Процик, В. В. Любка, Ю.-Д. Р. Жеребух, В. Б. Савка, О. М. Колодій, І. С. Пирога, М. І. Пирога, О. О. Хохуляк, С. М. Невмержицька, Т. Р. Цалко, С. В. Бреус, С. М. Бондаренко та інші. Незважаючи на значну кількість наукових праць, питання формування сучасної комплексної системи стратегічного управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації потребують подальшого дослідження, особливо з урахуванням сучасних викликів воєнного та післявоєнного періоду.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи стратегічного управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- дослідити теоретичні основи стратегічного управління розвитком територіальних громад;
- визначити сутність, принципи та механізми децентралізації у системі місцевого самоврядування;
- проаналізувати нормативно-правове та організаційне забезпечення стратегічного управління розвитком територіальних громад;

- здійснити аналіз сучасного стану соціально-економічного розвитку територіальних громад в умовах децентралізації;
- оцінити ефективність системи стратегічного управління розвитком територіальних громад;
- визначити основні проблеми та стримуючі чинники стратегічного розвитку територіальних громад;
- розробити напрями удосконалення організаційно-управлінських механізмів стратегічного розвитку територіальних громад;
- сформувати комплексний механізм удосконалення стратегічного управління розвитком територіальних громад.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації.

Предметом дослідження є система стратегічного управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: метод теоретичного узагальнення – для дослідження сутності стратегічного управління та децентралізації; системний підхід – для аналізу взаємозв'язків між елементами системи стратегічного управління територіальними громадами; порівняльний метод – для аналізу наукових підходів та зарубіжного досвіду; статистичний та аналітичний методи – для оцінювання сучасного стану розвитку територіальних громад; графічний метод – для візуалізації результатів дослідження; метод стратегічного аналізу – для визначення проблем та перспектив розвитку територіальних громад.

Інформаційну базу дослідження становлять Конституція України, закони України, нормативно-правові акти у сфері місцевого самоврядування та державної регіональної політики, офіційні матеріали Кабінету Міністрів України, Міністерства розвитку громад та територій України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, аналітичні звіти та інші джерела інформації.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення системи стратегічного управління розвитком територіальних громад, які можуть бути використані органами місцевого самоврядування при формуванні стратегій розвитку, удосконаленні механізмів управління територіями, підвищенні ефективності використання ресурсного потенціалу та забезпеченні сталого розвитку громад.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи – 89 сторінок, містить 29 таблиць, 6 рисунків і 81 використане джерело.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

1.1 Теоретичні основи стратегічного управління розвитком територіальних громад

Сучасний етап трансформації системи публічного управління в Україні характеризується посиленням ролі територіальних громад як ключових суб'єктів забезпечення локального соціально-економічного розвитку, формування конкурентоспроможного середовища, зміцнення фінансової самодостатності та реалізації демократичних механізмів участі населення у процесах прийняття управлінських рішень. В умовах реформи децентралізації, поглиблення євроінтеграційних процесів, посилення безпекових викликів та необхідності післявоєнного відновлення держави особливого значення набуває стратегічне управління розвитком територіальних громад, яке поступово трансформується з інструмента формального планування у комплексну систему довгострокового прогнозування, координації ресурсів, управління ризиками та забезпечення сталого розвитку територій.

Теоретичне осмислення стратегічного управління розвитком територіальних громад базується на поєднанні положень теорії публічного управління, стратегічного менеджменту, регіональної економіки, територіального розвитку, концепції сталого розвитку та інституційного підходу. Водночас сучасні наукові підходи демонструють поступовий відхід від традиційного адміністративного управління територіями до моделі інтегрованого стратегічного врядування, в основі якого знаходиться орієнтація на потреби населення, забезпечення збалансованого розвитку території, залучення громадськості, ефективне використання ресурсного потенціалу та

формування партнерських механізмів взаємодії між органами влади, бізнесом і громадянським суспільством.

У науковій літературі поняття «розвиток територіальної громади» трактується багатоаспектно, що обумовлюється складністю самого феномену територіального розвитку та різноманітністю підходів до його дослідження. Частина науковців акцентує увагу переважно на економічному складнику розвитку громад, інші – на соціальному, інституційному, управлінському чи безпековому аспектах. При цьому більшість сучасних дослідників сходяться на думці, що розвиток територіальної громади є комплексним процесом якісних і кількісних змін, спрямованих на підвищення рівня життя населення, забезпечення конкурентоспроможності території та формування ефективної системи місцевого самоврядування.

Таблиця 1.1.1

Наукові підходи до визначення сутності розвитку територіальних громад

Автор	Сутність підходу	Ключовий акцент
1	2	3
Томашук І. В., Томашук І. О. [64]	Розвиток територіальної громади пов'язується із реалізацією права громади самостійно вирішувати питання місцевого значення	Самоврядність та демократичне врядування
Лагодієнко М. О. [28]	Розвиток громади визначається як процес ефективного використання ресурсного потенціалу території	Економічна ефективність
Панчишин Т., Вдовин М. [41]	Територіальна громада розглядається як система взаємодії населення, влади та інституцій	Соціальна інтеграція
Кравець О. О. [24]	Розвиток громади є складовою державної регіональної політики	Інституційний підхід
Лопушинський І. П., Філіппова В. Д., Плющ Р. М. [30]	Розвиток громади передбачає формування спроможного локального управління	Управлінська спроможність
Бліщук К. М. [5]	Територіальний розвиток пов'язується із забезпеченням конкурентоспроможності територій	Конкурентоспроможність
Ксьонжик І. В., Потравка Л. О., Замковий В. М. [27]	Стратегічний розвиток громади ґрунтується на довгостроковому плануванні	Стратегічне планування
Антонюк Н. А., Процик О. С., Любка В. В., Жеребух Ю.-Д. Р., Савка В. Б. [2]	Розвиток громади базується на принципах сталого розвитку та партнерства	Сталість та партнерство

Продовження табл. 1.1.1

1	2	3
Колодій О. М. [22]	Громада розглядається як відкритий соціально-економічний простір	Комплексність розвитку
Пирога І. С., Пирога М. І. [44]	Розвиток громади передбачає формування ефективної локальної економіки та активного громадянського середовища	Локальна економіка та громадська участь

Примітка. Джерело: складено автором роботи на основі [2], [5], [22], [24], [27-28], [30], [41], [44], [64].

Аналіз наведених підходів свідчить про відсутність єдиного універсального трактування розвитку територіальних громад, що обумовлено багатовимірністю цієї категорії. Водночас узагальнення наукових підходів дозволяє стверджувати, що розвиток територіальної громади необхідно розглядати як складний, системний та безперервний процес трансформації соціально-економічного, інституційного та управлінського середовища території, спрямований на підвищення якості життя населення, забезпечення сталого економічного зростання та формування ефективної системи локального врядування.

Варто зазначити, що в сучасних умовах особливого значення набуває саме стратегічний характер управління розвитком територіальних громад. Якщо традиційне управління здебільшого орієнтувалося на вирішення поточних адміністративних питань, то стратегічне управління передбачає довгострокове бачення майбутнього території, формування місії та стратегічних пріоритетів розвитку, оцінювання внутрішнього потенціалу громади, визначення ризиків та механізмів їх мінімізації [52].

На думку Хохуляка О., стратегічне управління розвитком територіальних громад необхідно розглядати як цілісну систему управлінських дій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей розвитку території шляхом раціонального використання ресурсів та координації діяльності всіх суб'єктів місцевого розвитку [68]. Подібної позиції дотримується й Невмержицька С. М., Цалко Т. Р., Бреус С. В. та Бондаренко С. М., які зазначають, що стратегічне планування

виступає базовим інструментом підвищення ефективності місцевого самоврядування та забезпечення збалансованого розвитку територій [38].

У сучасній науковій літературі стратегічне управління розвитком територіальних громад розглядається не лише як процес підготовки стратегічних документів, а як комплексна система управління розвитком території, що включає прогнозування, планування, моніторинг, оцінювання результатів та коригування стратегічних рішень залежно від змін зовнішнього середовища [72]. Саме тому стратегічне управління сьогодні виступає одним із ключових механізмів забезпечення адаптивності громад до кризових викликів, соціально-економічної нестабільності та воєнних загроз.



Рис. 1.1.1 – Концептуальна структура стратегічного управління розвитком територіальної громади

Примітка. Джерело: складено автором роботи на основі [72]

Сутність стратегічного управління розвитком територіальних громад значною мірою проявляється через його функціональні характеристики. Насамперед воно забезпечує формування довгострокових орієнтирів розвитку громади, дозволяє узгоджувати поточні управлінські рішення із перспективними цілями розвитку території, сприяє концентрації ресурсів на пріоритетних напрямках та забезпечує координацію діяльності різних суб'єктів місцевого розвитку. Крім того, стратегічне управління створює передумови для підвищення інвестиційної привабливості території, розвитку місцевої економіки, модернізації інфраструктури та покращення якості надання публічних послуг [6].

Особливого значення стратегічне управління набуває в умовах децентралізації, оскільки саме територіальні громади отримали суттєво ширші повноваження у сфері управління фінансовими ресурсами, земельними відносинами, місцевим економічним розвитком, соціальною сферою та просторовим плануванням [42]. У таких умовах ефективність функціонування громади значною мірою залежить від здатності органів місцевого самоврядування формувати якісні стратегічні документи розвитку та забезпечувати їх практичну реалізацію.

Таблиця 1.1.2

Основні принципи стратегічного управління розвитком територіальних громад

Принцип	Характеристика
Системність	Передбачає взаємозв'язок усіх складових розвитку громади
Комплексність	Охоплює економічну, соціальну, екологічну та безпекову сфери
Наукова обґрунтованість	Базується на аналітичних даних та прогнозуванні
Партнерство	Передбачає взаємодію влади, бізнесу та громадськості
Прозорість	Забезпечує відкритість процесу прийняття рішень
Гнучкість	Дає можливість адаптації стратегії до нових викликів
Орієнтація на результат	Спрямованість на досягнення конкретних цілей
Сталість	Врахування довгострокових наслідків управлінських рішень

Примітка. Джерело: складено автором роботи на основі [6], [42].

Важливим елементом стратегічного управління розвитком територіальних громад є стратегічне планування, яке виступає інструментом визначення

перспектив розвитку території та механізмом координації управлінської діяльності. У сучасних умовах стратегічне планування вже не обмежується лише підготовкою стратегії розвитку громади, а охоплює комплекс взаємопов'язаних процесів: проведення SWOT-аналізу, визначення конкурентних переваг території, оцінювання ресурсного потенціалу, прогнозування соціально-економічних тенденцій, розроблення системи індикаторів та механізмів моніторингу реалізації стратегічних документів [25].

У контексті сучасних трансформацій особливої актуальності набуває концепція сталого розвитку територіальних громад, яка передбачає забезпечення балансу між економічними, соціальними та екологічними складовими розвитку території. Відповідно до положень Цілей сталого розвитку ООН, ефективне стратегічне управління громадами повинно орієнтуватися не лише на економічне зростання, але й на забезпечення соціальної згуртованості, екологічної безпеки, інклюзивності та високої якості життя населення [18].

Таблиця 1.1.3

Порівняльна характеристика традиційного та стратегічного управління розвитком громади

Критерій	Традиційне управління	Стратегічне управління
Орієнтація	Поточні проблеми	Довгостроковий розвиток
Планування	Короткострокове	Довгострокове
Реакція на зміни	Реактивна	Проактивна
Роль громади	Пасивна	Активна
Використання ресурсів	Фрагментарне	Комплексне
Управлінські рішення	Ситуативні	Системні
Оцінювання результатів	Обмежене	Постійний моніторинг
Управлінська модель	Адміністративна	Партнерська

Примітка. Джерело: складено автором роботи на основі [18], [25].

Необхідно підкреслити, що ефективність стратегічного управління розвитком територіальних громад безпосередньо залежить від рівня інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Наявність фінансових ресурсів, професійного кадрового потенціалу, ефективної системи комунікації, цифрових механізмів управління та активної громадської участі

виступає базовою передумовою реалізації стратегічних цілей розвитку території [40].

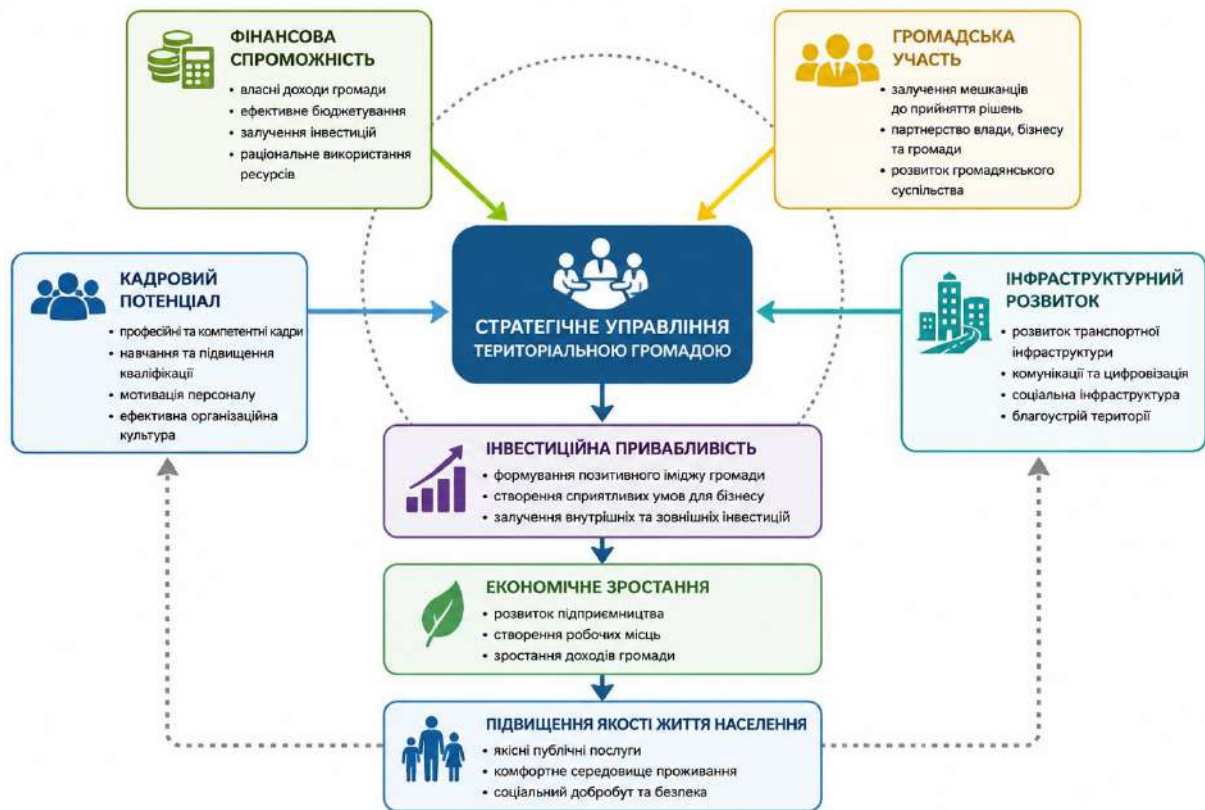


Рис. 1.1.2 – Взаємозв’язок ключових елементів стратегічного управління розвитком територіальної громади

Примітка. Джерело: складено автором роботи на основі [40].

Таким чином, стратегічне управління розвитком територіальних громад необхідно розглядати як комплексний багаторівневий процес формування та реалізації довгострокових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення сталого соціально-економічного розвитку території, підвищення конкурентоспроможності громади, ефективне використання ресурсного потенціалу та забезпечення високої якості життя населення. У сучасних умовах децентралізації та післявоєнного відновлення України стратегічне управління перетворюється на один із ключових інструментів забезпечення спроможності територіальних громад, формування ефективної системи локального врядування та досягнення довгострокової стійкості територій.

1.2 Сутність, принципи та механізми децентралізації у системі місцевого самоврядування

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління України особливої актуальності набуває проблема формування ефективної моделі місцевого самоврядування, здатної забезпечити належний рівень управління територіями, якісне надання публічних послуг, підвищення рівня громадської участі та зміцнення демократичних засад функціонування держави. У цьому контексті децентралізація виступає не лише адміністративною реформою, а комплексним механізмом перебудови системи взаємодії між державою, органами місцевого самоврядування та населенням. Саме через децентралізацію відбувається переосмислення ролі територіальних громад як самостійних суб'єктів розвитку, які отримують реальні повноваження, фінансові ресурси та інструменти управлінського впливу на локальні процеси.

Питання сутності децентралізації активно досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями. При цьому сучасний науковий дискурс свідчить про відсутність єдиного підходу до трактування даного поняття. Одні дослідники розглядають децентралізацію як процес передачі владних повноважень від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування, інші – як інструмент демократизації управління, ще інші – як механізм територіального розвитку та забезпечення ефективного використання місцевого потенціалу.

Сутність децентралізації значною мірою визначається її багатокомпонентним характером, оскільки вона охоплює політичний, адміністративний, фінансовий, соціальний та інституційний аспекти. У науковій літературі децентралізацію часто трактують як процес перерозподілу владних ресурсів між рівнями управління, який забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень шляхом їх максимального наближення до потреб населення.

Таблиця 1.2.1

Наукові підходи до визначення сутності децентралізації

Науковець	Підхід до визначення децентралізації	Основний акцент
Хохуляк О. О. [67]	Децентралізація є механізмом передачі частини владних повноважень місцевим органам влади	Перерозподіл компетенцій
Дерій Ж., Грицьку Ю., Стецик Я. [13]	Децентралізація – основа розвитку муніципальної демократії	Розвиток місцевої демократії
Ясенецький В. С. [74]	Розглядає децентралізацію як інструмент підвищення ефективності публічного управління	Ефективність управління
Шевченко О., Лісневська Ю. [71]	Децентралізація забезпечує формування спроможних громад	Територіальний розвиток
Іваній О. [19]	Визначає децентралізацію як багаторівневий механізм управління	Інституційна взаємодія
Лопушинський І. П., Філіппова В. Д., Плющ Р. М. [31]	Акцентує увагу на фінансовій автономії громад	Фінансова децентралізація
Окуньовська Ю. В. [39]	Пов'язує децентралізацію із забезпеченням муніципальних прав громадян	Правова природа
Джегур Г. В., Стілл А. В. [14]	Розглядає децентралізацію як елемент модернізації державного управління	Реформування держави
Семенюк І., Іванченко Г., Веслова Я. [55]	Визначає децентралізацію як основу європейської моделі врядування	Європейська інтеграція
Гоголь Т. В. [11]	Децентралізація є інструментом підвищення якості місцевих послуг	Орієнтація на потреби населення

Примітка. Джерело: складено автором роботи на основі [11], [13-14], [19], [31], [39], [55], [67], [71], [74].

Аналіз наукових підходів дозволяє стверджувати, що децентралізація у сучасному розумінні виходить далеко за межі простого адміністративного перерозподілу функцій. Вона фактично формує нову модель взаємодії між державою та територіальними громадами, в межах якої місцеве самоврядування перестає бути виключно виконавцем централізованих рішень і набуває ознак самостійного суб'єкта управління територіальним розвитком.

Особливого значення набуває фінансова складова децентралізації. Саме фінансова автономія територіальних громад створює основу для реального здійснення місцевого самоврядування. Без належної ресурсної бази органи місцевого самоврядування фактично не здатні забезпечити виконання

покладених на них функцій, реалізацію програм соціально-економічного розвитку, підтримку інфраструктури та надання якісних публічних послуг. У зв'язку з цим сучасні дослідники наголошують на необхідності поєднання адміністративної та фінансової децентралізації як взаємопов'язаних елементів комплексної реформи [4].

Водночас децентралізація не повинна розглядатися виключно як механізм передачі ресурсів і повноважень. Її реалізація потребує формування нової управлінської культури, заснованої на принципах відкритості, підзвітності, партнерства та громадської участі. Саме тому в умовах сучасного розвитку публічного управління дедалі більшого значення набуває концепція good governance, відповідно до якої ефективність місцевого самоврядування визначається не лише обсягом отриманих повноважень, а й здатністю забезпечувати участь громадян у процесах прийняття рішень [53].



Рис. 1.2.1 – Багаторівнева структура децентралізації у системі місцевого самоврядування

Примітка. Джерело: складено автором роботи на основі [4], [53].

У сучасній науковій літературі важливе місце займає дослідження принципів децентралізації. Саме принципи визначають фундаментальні засади реалізації реформ у сфері місцевого самоврядування та забезпечують узгодженість між державними і локальними інтересами. До базових принципів децентралізації більшість науковців відносить принцип субсидіарності, самостійності територіальних громад, фінансової достатності, прозорості, відповідальності та повсюдності місцевого самоврядування [29].

Принцип субсидіарності є одним із ключових у європейській моделі місцевого самоврядування. Його сутність полягає у тому, що управлінські рішення повинні прийматися на максимально наближеному до населення рівні. Відповідно, центральні органи влади мають втручатися лише у тих випадках, коли місцевий рівень не спроможний самостійно забезпечити вирішення певних питань [7].

Таблиця 1.2.2

Основні принципи децентралізації та їх характеристика

Принцип	Характеристика	Значення для місцевого самоврядування
Субсидіарності	Передача повноважень на найближчий до населення рівень	Підвищення ефективності управління
Самостійності	Право громад самостійно вирішувати питання місцевого значення	Посилення автономії громад
Повсюдності	Поширення місцевого самоврядування на всю територію держави	Єдність системи управління
Фінансової достатності	Забезпечення громад ресурсами	Спроможність реалізовувати повноваження
Підзвітності	Контроль громадян за діяльністю влади	Прозорість управління
Законності	Діяльність органів влади в межах законодавства	Стабільність системи
Партнерства	Взаємодія влади, бізнесу та громадськості	Комплексний розвиток територій

Примітка. Джерело: складено автором роботи на основі [7], [29].

Не менш важливим є принцип фінансової достатності, відповідно до якого передача повноважень органам місцевого самоврядування повинна супроводжуватися передачею належних фінансових ресурсів. Недотримання

даного принципу призводить до формального характеру децентралізації, коли громади отримують нові функції без реальних можливостей для їх реалізації.

Слід зазначити, що механізми децентралізації є складною системою інструментів, засобів та управлінських рішень, спрямованих на реалізацію реформи місцевого самоврядування. У наукових дослідженнях виділяють адміністративні, фінансові, правові, організаційні та соціальні механізми децентралізації [21].



Рис. 1.2.2 – Механізми реалізації децентралізації

Примітка. Джерело: складено автором роботи на основі [21].

У процесі реалізації реформи децентралізації в Україні особливе значення отримав механізм добровільного об'єднання територіальних громад. Його впровадження дозволило створити спроможні громади, здатні забезпечувати надання базових публічних послуг, формувати власні стратегії розвитку та ефективно використовувати місцеві ресурси [12].

Водночас практика реалізації децентралізації в Україні продемонструвала наявність значної кількості проблем і викликів. Серед них особливої уваги потребують нерівномірність соціально-економічного розвитку територій, недостатній рівень професійної підготовки кадрів у громадах, залежність

місцевих бюджетів від державних трансфертів, проблеми координації між органами державної влади та місцевого самоврядування [14].

Таблиця 1.2.3

Переваги та проблеми децентралізації у системі місцевого самоврядування

Переваги	Проблеми
Наближення послуг до населення	Нерівномірність розвитку громад
Посилення фінансової автономії	Залежність від державних трансфертів
Підвищення рівня громадської участі	Недостатність кадрового забезпечення
Розвиток місцевої демократії	Ризики корупції на локальному рівні
Формування спроможних громад	Диспропорції ресурсного забезпечення
Підвищення ефективності управління	Недостатня інституційна спроможність

Примітка. Джерело: складено автором роботи на основі [12], [14].



Рис. 1.2.3 – Взаємозв’язок децентралізації та розвитку територіальних громад

Примітка. Джерело: складено автором роботи самостійно.

Таким чином, децентралізація у системі місцевого самоврядування виступає складним багаторівневим процесом трансформації системи публічного управління, який передбачає передачу повноважень, ресурсів та відповідальності від центральних органів влади до територіальних громад. Її сутність полягає не лише у зміні адміністративно-територіальної організації влади, а й у формуванні нової моделі взаємодії між державою та громадянами, заснованої на принципах демократії, субсидіарності, самостійності та відкритості. Ефективність реалізації децентралізації безпосередньо залежить від здатності органів місцевого самоврядування забезпечити належний рівень управління територіальним розвитком, раціональне використання ресурсів та активне залучення громадськості до процесів прийняття управлінських рішень.

1.3 Нормативно-правове та організаційне забезпечення стратегічного управління розвитком територіальних громад

У сучасних умовах реформування системи публічного управління та реалізації політики децентралізації стратегічне управління розвитком територіальних громад набуває особливого значення як інструмент забезпечення соціально-економічної стабільності, підвищення конкурентоспроможності територій та формування ефективної системи місцевого самоврядування. Стратегічне управління розвитком територіальних громад передбачає не лише визначення довгострокових цілей розвитку території, а й створення комплексної системи нормативно-правового та організаційного забезпечення, здатної забезпечити практичну реалізацію стратегічних пріоритетів. Саме нормативно-правове забезпечення формує правові рамки функціонування територіальних громад, визначає компетенцію органів місцевого самоврядування, регламентує механізми стратегічного планування та встановлює інструменти взаємодії між державою, місцевою владою, бізнесом і громадськістю.

Стратегічне управління розвитком територіальних громад у сучасному науковому дискурсі розглядається як комплексний процес формування, реалізації та моніторингу довгострокових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення сталого розвитку території, підвищення рівня життя населення та ефективне використання ресурсного потенціалу громади [43]. Особливість стратегічного управління полягає у його системному характері, оскільки воно охоплює фінансові, економічні, соціальні, екологічні, інфраструктурні та організаційні аспекти розвитку територіальних громад.

Важливою передумовою ефективного стратегічного управління є наявність сучасної нормативно-правової бази, яка забезпечує узгодженість між державними, регіональними та місцевими стратегічними документами. У зв'язку з цим нормативно-правове забезпечення стратегічного управління територіальними громадами формується на основі Конституції України, законів України, постанов Кабінету Міністрів України, державних стратегій розвитку та інших нормативно-правових актів, що регулюють сферу місцевого самоврядування, державної регіональної політики, бюджетного забезпечення та просторового планування.

Таблиця 1.3.1

**Система нормативно-правового забезпечення стратегічного управління
розвитком територіальних громад**

Нормативно-правовий акт	Основний зміст	Роль у стратегічному управлінні
1	2	3
Конституція України [23]	Визначає засади місцевого самоврядування та територіальної організації влади	Формує конституційну основу діяльності територіальних громад
Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [48]	Регламентує систему, функції та повноваження органів місцевого самоврядування	Визначає організаційну основу стратегічного управління
Закон України «Про засади державної регіональної політики» [46]	Встановлює механізми реалізації державної регіональної політики	Забезпечує інтеграцію місцевих стратегій у загальнодержавну систему

Продовження табл. 1.3.1

1	2	3
Закон України «Про співробітництво територіальних громад» [50]	Визначає механізми міжмуніципальної взаємодії	Розширює можливості реалізації спільних стратегічних проєктів
Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [45]	Регламентує формування спроможних громад	Створює інституційну основу розвитку громад
Бюджетний кодекс України [9]	Визначає систему фінансового забезпечення місцевого самоврядування	Формує ресурсну базу стратегічного розвитку
Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки [47]	Визначає стратегічні пріоритети територіального розвитку	Координує державну та місцеву політику розвитку
Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності» [49]	Регламентує просторове планування територій	Забезпечує інтеграцію просторового та стратегічного планування

Примітка. Джерело: складено автором роботи на основі [9], [23], [45-50].

Ключову роль у системі нормативно-правового забезпечення стратегічного управління територіальними громадами відіграє Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», який визначає правові, організаційні та матеріально-фінансові засади діяльності органів місцевого самоврядування [48]. Саме даний нормативно-правовий акт закріплює повноваження місцевих рад щодо затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку територій, формування місцевих бюджетів, управління комунальною власністю та забезпечення комплексного розвитку громади.

Особливого значення у сучасних умовах набуває Закон України «Про засади державної регіональної політики», який визначає стратегічне планування як один із базових механізмів реалізації державної регіональної політики [46]. Даний закон забезпечує узгодженість між стратегічними документами різних рівнів управління та створює основу для формування системи багаторівневого стратегічного планування.

У контексті реалізації реформи децентралізації важливе місце займає Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», який став нормативною основою формування спроможних територіальних громад [45].

Саме створення спроможних громад дозволило забезпечити концентрацію фінансових, кадрових та інституційних ресурсів, необхідних для реалізації стратегічного управління розвитком територій.

Не менш важливе значення має Бюджетний кодекс України, який визначає фінансові механізми функціонування територіальних громад та забезпечує формування ресурсної основи реалізації стратегічних програм розвитку [9]. У сучасних умовах фінансова автономія територіальних громад виступає однією з ключових передумов ефективного стратегічного управління, оскільки саме наявність достатнього фінансового ресурсу забезпечує можливість реалізації інфраструктурних, соціальних та інвестиційних проєктів.

Таблиця 1.3.2

Основні складові організаційного забезпечення стратегічного управління територіальними громадами

Складова	Характеристика	Значення для громади
Органи місцевого самоврядування	Формують та реалізують стратегії розвитку	Координація процесів управління
Виконавчі органи місцевих рад	Забезпечують практичну реалізацію стратегічних рішень	Реалізація програм та проєктів
Фінансові органи	Планують та розподіляють бюджетні ресурси	Фінансове забезпечення розвитку
Комунальні підприємства	Забезпечують надання публічних послуг	Реалізація господарських функцій
Громадськість	Бере участь у стратегічному плануванні	Забезпечення демократичності управління
Бізнес-середовище	Формує інвестиційний потенціал території	Стимулювання економічного розвитку
Міжнародні партнери	Надають фінансову та консультативну підтримку	Розширення ресурсних можливостей

Примітка. Джерело: складено автором роботи самостійно.

Організаційне забезпечення стратегічного управління територіальними громадами являє собою систему взаємодії суб'єктів місцевого розвитку, управлінських механізмів та інституційних інструментів, спрямованих на реалізацію стратегічних пріоритетів громади. Центральне місце у даній системі займають органи місцевого самоврядування, які виступають основними

суб'єктами стратегічного планування, координації та реалізації програм розвитку територій.

Суттєвого значення у сучасних умовах набуває інституційна спроможність територіальних громад, яка визначається рівнем кадрового забезпечення, ефективністю управлінських процесів, здатністю до формування стратегічних документів та реалізації комплексних програм розвитку. У науковій літературі інституційна спроможність розглядається як одна з ключових передумов ефективного функціонування системи місцевого самоврядування та забезпечення сталого розвитку територій [70].

Важливою складовою організаційного забезпечення є стратегічне планування, яке охоплює процес формування стратегій розвитку територіальних громад, планів заходів з їх реалізації, програм соціально-економічного розвитку та інвестиційних програм. Саме стратегічне планування дозволяє забезпечити системність управлінських рішень, визначити довгострокові пріоритети розвитку та сформувати механізми координації діяльності всіх суб'єктів місцевого розвитку.

Таблиця 1.3.3

Основні стратегічні документи розвитку територіальних громад

Документ	Основне призначення	Період реалізації
Стратегія розвитку територіальної громади	Визначення довгострокових цілей та пріоритетів розвитку	7–10 років
План заходів з реалізації стратегії	Конкретизація механізмів реалізації стратегічних цілей	3–5 років
Програма соціально-економічного розвитку	Реалізація поточних завдань розвитку громади	1 рік
Місцевий бюджет	Фінансове забезпечення стратегічних програм	1 рік
Комплексний план просторового розвитку	Планування використання території громади	Довгостроковий
Інвестиційний паспорт громади	Представлення інвестиційного потенціалу території	Актуалізується постійно
Цільові програми розвитку	Реалізація окремих напрямів політики громади	Відповідно до програми

Примітка. Джерело: складено автором роботи самостійно.

У сучасних умовах розвитку територіальних громад дедалі більшого значення набуває цифровізація процесів стратегічного управління. Використання цифрових платформ, електронного документообігу, геоінформаційних систем та інструментів електронної демократії дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів, забезпечити відкритість діяльності органів місцевого самоврядування та активізувати участь громадськості у формуванні стратегічних рішень [3].

Особливого значення набуває також інтеграція стратегічного управління територіальними громадами у систему державної регіональної політики. Відповідно до сучасних підходів стратегічні документи громад повинні узгоджуватися із Державною стратегією регіонального розвитку, регіональними стратегіями та секторальними програмами розвитку. Така інтеграція дозволяє забезпечити комплексність територіального розвитку та підвищити ефективність використання державних і місцевих ресурсів [73].

Таблиця 1.3.4

**Напрями організаційного розвитку системи стратегічного управління
територіальними громадами**

Напрямок	Зміст	Очікуваний результат
Цифровізація управління	Впровадження цифрових технологій	Підвищення ефективності управління
Розвиток кадрового потенціалу	Підготовка фахівців у сфері стратегічного управління	Підвищення професійності управління
Розширення громадської участі	Залучення населення до прийняття рішень	Посилення демократичності
Міжмуніципальне співробітництво	Реалізація спільних проєктів	Концентрація ресурсів
Інвестиційний розвиток	Формування сприятливого інвестиційного середовища	Економічне зростання громади
Просторове планування	Узгодження стратегічного та територіального розвитку	Комплексний розвиток території

Примітка. Джерело: складено автором роботи на основі [3], [73].

Таким чином, нормативно-правове та організаційне забезпечення стратегічного управління розвитком територіальних громад являє собою комплексну систему правових, інституційних та управлінських механізмів,

спрямованих на забезпечення ефективного розвитку територій. Сучасна модель стратегічного управління територіальними громадами базується на принципах децентралізації, фінансової самостійності, стратегічного планування, партнерства та цифровізації управління. Ефективність функціонування даної системи значною мірою залежить від узгодженості нормативно-правової бази, рівня інституційної спроможності громад та здатності органів місцевого самоврядування забезпечувати реалізацію довгострокових стратегічних пріоритетів розвитку територій.

Висновки до розділу 1

Стратегічне управління є комплексним механізмом довгострокового розвитку територій, спрямованим на підвищення якості життя населення, ефективне використання ресурсів громади та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку.

Розвиток територіальних громад ґрунтується на принципах системності, комплексності, партнерства, прозорості та орієнтації на результат. Стратегічне управління дозволяє територіальним громадам адаптуватися до сучасних соціально-економічних і безпекових викликів, формувати довгострокові пріоритети розвитку та забезпечувати ефективну координацію управлінських рішень.

Децентралізація виступає ключовим чинником трансформації системи місцевого самоврядування, оскільки передбачає передачу повноважень, ресурсів та відповідальності територіальним громадам. Ефективність реалізації реформи децентралізації залежить від рівня фінансової спроможності громад, кадрового забезпечення, інституційної спроможності та рівня громадської участі.

Сучасна система управління розвитком територіальних громад базується на комплексі нормативно-правових актів, стратегічному плануванні, фінансовій

автономії та міжсекторальній взаємодії. Важливими напрямками розвитку системи стратегічного управління є цифровізація управлінських процесів, розширення громадської участі, розвиток кадрового потенціалу та інтеграція місцевих стратегій у систему державної регіональної політики.

Таким чином, стратегічне управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації виступає одним із ключових інструментів забезпечення ефективного місцевого самоврядування, формування спроможних громад та забезпечення сталого розвитку територій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

2.1 Аналіз сучасного стану соціально-економічного розвитку територіальних громад в умовах децентралізації

Сучасний етап розвитку територіальних громад України характеризується трансформацією системи місцевого самоврядування у напрямі формування фінансово самодостатніх, інституційно спроможних та економічно конкурентоспроможних територіальних систем. Децентралізаційна реформа забезпечила передачу значної частини фінансових, управлінських та організаційних повноважень на локальний рівень, що сприяло активізації місцевого економічного розвитку, підвищенню ролі стратегічного планування, розширенню інвестиційної діяльності та формуванню нових моделей управління територіями.

Станом на 2026 рік соціально-економічний розвиток територіальних громад демонструє високий рівень динамічності, адаптивності та структурної трансформації. Значна частина громад сформувала ефективні моделі локального економічного розвитку, орієнтовані на підтримку підприємництва, модернізацію інфраструктури, цифровізацію управління, розвиток енергетичної стійкості, залучення міжнародних інвестицій та розширення партнерської взаємодії з міжнародними організаціями. Особливого значення набуває спроможність органів місцевого самоврядування інтегрувати механізми стратегічного управління з практичними інструментами післявоєнного відновлення територій.

Формування сучасної моделі розвитку територіальних громад супроводжується активізацією локальних економічних процесів. Найбільш ефективні результати демонструють громади, які поєднують промисловий,

логістичний, інноваційний, аграрний та сервісний потенціал із системною управлінською модернізацією. Внаслідок децентралізації органи місцевого самоврядування отримали можливість більш гнучко управляти бюджетними ресурсами, формувати власні програми підтримки бізнесу та розробляти комплексні стратегії розвитку територій.

Аналіз сучасного стану розвитку територіальних громад свідчить про суттєве посилення ролі локальної економіки у структурі регіонального розвитку України. Найбільш динамічні результати демонструють громади, які забезпечили комплексне поєднання економічного планування, бюджетної автономії, інвестиційної активності та стратегічного управління територіями. Подібна тенденція особливо характерна для Львівської, Вінницької, Дніпровської та Івано-Франківської територіальних громад, де спостерігається активне розширення підприємницького середовища, модернізація інфраструктури та розвиток цифрових сервісів [36].

Практика Львівської міської територіальної громади демонструє ефективність інтеграції механізмів підтримки релокованого бізнесу з розвитком локального ринку праці. Протягом 2024–2026 років громада активно формувала інфраструктуру для розміщення підприємств, які перемістили виробничі потужності із прифронтових регіонів. Внаслідок реалізації подібних механізмів спостерігалось зростання кількості суб'єктів малого та середнього підприємництва, розширення сфери логістичних послуг та збільшення обсягів надходжень до місцевого бюджету [33].

Значний рівень управлінської ефективності демонструє Вінницька міська територіальна громада, де стратегічний розвиток орієнтований на поєднання індустріального потенціалу, інноваційного підприємництва та модернізації міської інфраструктури. Активне впровадження індустріальних парків, підтримка локального виробництва та формування партнерств із міжнародними інвесторами забезпечили зростання економічної активності громади навіть в умовах воєнного стану [10].

**Порівняльна характеристика соціально-економічного розвитку окремих територіальних громад України
станом на 2025–2026 роки**

Територіальна громада	Основні напрями економічного розвитку	Управлінські практики	Інфраструктурні результати	Соціально-економічні результати
Львівська міська ТГ [33]	ІТ-сектор, логістика, послуги, будівництво	Програми підтримки релокованого бізнесу	Розвиток транспортної інфраструктури та ЦНАП	Зростання ділової активності та бюджетних надходжень
Вінницька міська ТГ [10]	Промисловість, харчова промисловість, індустріальні парки	Інвестиційна підтримка підприємництва	Розширення індустріальних зон	Активізація інвестиційної діяльності
Івано-Франківська міська ТГ [20]	Туризм, підприємництво, ІТ	Розвиток цифрових сервісів	Модернізація громадського простору	Підвищення доступності адміністративних послуг
Криворізька міська ТГ [26]	Гірничо-металургійний комплекс	Програми енергетичної стійкості	Відновлення енергетичної інфраструктури	Підтримання стабільності локальної економіки
Бучанська міська ТГ [8]	Будівництво, сфера послуг	Комплексне післявоєнне відновлення	Відбудова житлового фонду	Відновлення соціальної інфраструктури
Тернопільська міська ТГ [63]	Машинобудування, малий бізнес	Підтримка малого підприємництва	Модернізація дорожньої інфраструктури	Зростання підприємницької активності
Хмельницька міська ТГ [66]	Торгівля, переробна промисловість	Розвиток бізнес-середовища	Реконструкція комунальної інфраструктури	Розширення місцевої економічної бази
Луцька міська ТГ [32]	Логістика, агропереробка	Міжмуніципальне співробітництво	Розвиток транспортних вузлів	Посилення регіональної конкурентоспроможності
Чернівецька міська ТГ [69]	Туризм, креативні індустрії	Туристичне брендування громади	Розвиток туристичної інфраструктури	Активізація малого бізнесу
Житомирська міська ТГ [17]	Промисловість, деревообробка	Партнерство з міжнародними донорами	Модернізація систем теплопостачання	Підвищення енергоефективності
Миколаївська міська ТГ [35]	Портова інфраструктура, логістика	Відновлення систем життєзабезпечення	Модернізація водопостачання	Відновлення базових послуг
Дніпровська міська ТГ [15]	Промисловість, ІТ, транспорт	Підтримка інноваційного бізнесу	Розвиток цифрової інфраструктури	Розширення інвестиційного потенціалу

Примітка. Джерело: складено автором роботи на основі [8], [10], [15],[17], [20], [26], [32-33], [35], [63], [66], [69].

Аналіз сучасних практик соціально-економічного розвитку територіальних громад України

Громада	Реалізована практика	Механізм реалізації	Партнерські структури	Практичний результат
Львівська МТГ [33]	Підтримка релокованого бізнесу	Надання виробничих площ та консультацій	USAID, бізнес-асоціації	Зростання кількості підприємств
Вінницька МТГ [10]	Розвиток індустріальних парків	Формування інвестиційних майданчиків	приватні інвестори	Створення нових робочих місць
Бучанська МТГ [8]	Відновлення житлової інфраструктури	Координація міжнародної допомоги	ЄС, ПРООН	Відновлення житлового сектору
Дніпровська МТГ [15]	Розвиток цифрової економіки	Цифровізація управління	міжнародні ІТ-партнери	Розширення електронних сервісів
Івано-Франківська МТГ [20]	Туристичне позиціонування громади	Брендування території	туристичні організації	Активізація туристичної діяльності
Житомирська МТГ [17]	Енергоефективна модернізація	Оновлення теплової інфраструктури	NEFCO, ЄБРР	Зниження енергоспоживання
Тернопільська МТГ [63]	Підтримка малого бізнесу	Програми мікрофінансування	місцеві бізнес-фонди	Зростання підприємницької активності
Чернівецька МТГ [69]	Розвиток креативних індустрій	Підтримка культурних проєктів	міжнародні грантові програми	Розширення туристичної привабливості

Примітка. Джерело: складено автором роботи на основі [8], [10], [15], [17], [20], [33], [63], [69].

Важливим напрямом розвитку територіальних громад залишається модернізація інфраструктури. Протягом 2024–2026 років громади активно реалізовували проєкти реконструкції дорожньої мережі, систем водопостачання, енергетичних об'єктів, медичних та освітніх закладів. Особливо інтенсивно подібні процеси відбувалися у громадах, які отримували міжнародну фінансову підтримку та активно залучали донорські ресурси [36].

Практичний досвід Бучанської міської територіальної громади став одним із найбільш показових прикладів комплексного післявоєнного відновлення. Після деокупації території громада реалізувала масштабні програми реконструкції

житлового фонду, освітніх закладів, транспортної інфраструктури та соціальних об'єктів. Значна частина проєктів реалізовувалася у співпраці з міжнародними організаціями та муніципалітетами країн Європейського Союзу [8].

Сучасний розвиток територіальних громад також характеризується активізацією цифрової трансформації. Впровадження електронного документообігу, цифрових платформ взаємодії з населенням, електронних адміністративних послуг та систем відкритих даних сприяло підвищенню прозорості управління та покращенню якості надання публічних послуг.

Таблиця 2.1.3

Показники сучасної трансформації територіальних громад України в умовах децентралізації

Напрямок трансформації	Практичний прояв	Громади-лідери	Результати реалізації
Цифровізація управління	Електронні сервіси та цифрові платформи	Дніпро, Львів, Вінниця	Підвищення швидкості надання послуг
Інвестиційний розвиток	Формування індустріальних парків	Вінниця, Біла Церква	Розширення виробничого потенціалу
Енергетична стійкість	Модернізація тепломереж	Житомир, Кривий Ріг	Підвищення енергоефективності
Туристичний розвиток	Формування туристичних кластерів	Івано-Франківськ, Чернівці	Зростання туристичних потоків
Підприємницький розвиток	Програми підтримки бізнесу	Львів, Тернопіль	Розширення сектору МСП
Міжнародне партнерство	Реалізація грантових програм	Буча, Миколаїв	Залучення фінансових ресурсів
Урбаністична модернізація	Реконструкція громадських просторів	Вінниця, Луцьк	Підвищення комфортності середовища

Примітка. Джерело: складено автором роботи на основі [8], [36].

Особливу роль у сучасному розвитку територіальних громад відіграє міжнародна співпраця. Значна частина громад активно інтегрувалася у міжнародні програми підтримки локального розвитку, післявоєнного відновлення, енергетичної модернізації та цифрової трансформації. Внаслідок

подібної взаємодії громади отримали можливість реалізовувати масштабні інфраструктурні проекти, модернізувати комунальні системи та підвищувати якість публічного управління.

Практичний аналіз розвитку Дніпровської міської територіальної громади свідчить про формування комплексної моделі інноваційного розвитку, орієнтованої на підтримку ІТ-сектору, цифрової економіки, промислового виробництва та логістичних послуг. Значна увага приділяється розвитку електронних сервісів, цифрової інфраструктури та інтеграції механізмів smart governance у систему місцевого управління [15].

Сучасний стан розвитку територіальних громад України демонструє поступовий перехід від моделі адміністративного функціонування до моделі стратегічного локального розвитку, заснованої на фінансовій самостійності, інвестиційній активності, цифровій модернізації, розвитку людського капіталу та партнерській взаємодії з міжнародними інституціями. Найбільш успішні громади забезпечують поєднання стратегічного планування, управлінської гнучкості, інноваційності та здатності до комплексної адаптації в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій.

2.2 Оцінка ефективності системи стратегічного управління розвитком територіальних громад

Оцінка ефективності системи стратегічного управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації має базуватися не лише на наявності затвердженої стратегії, а й на здатності громади перетворювати стратегічні пріоритети на конкретні програми, інвестиційні проекти, бюджетні рішення, партнерські ініціативи, цифрові сервіси та вимірювані соціально-економічні результати. У сучасних умовах стратегічне управління територіальними громадами набуває особливого значення, оскільки громади

одночасно виконують функції локального розвитку, відновлення інфраструктури, підтримки бізнесу, інтеграції внутрішньо переміщених осіб, забезпечення соціальної стійкості та залучення зовнішнього фінансування.

Нормативною основою оцінювання стратегічного управління виступають положення Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки, методичних рекомендацій щодо розроблення, реалізації, моніторингу та оцінювання стратегій розвитку регіонів і територіальних громад, а також оновлені підходи Міністерства розвитку громад та територій України до стратегічного і просторового планування. Державна стратегія регіонального розвитку визначає стратегічну мету державної регіональної політики до 2027 року як посилення соціально-гуманітарної, економічної та просторової згуртованості України, що безпосередньо впливає на логіку оцінювання громад: ефективна громада має демонструвати не фрагментарне виконання окремих заходів, а системне узгодження економічної, соціальної, інфраструктурної, просторової та управлінської політики [47].

У межах дипломного дослідження ефективність стратегічного управління доцільно оцінювати за п'ятьма взаємопов'язаними блоками: стратегічна визначеність, інституційна спроможність, фінансово-інвестиційна результативність, практична реалізація проєктів та адаптивність до умов воєнного й післявоєнного розвитку. Сам факт ухвалення стратегії не гарантує високої ефективності управління. Значно важливішим є наявність плану заходів, системи моніторингу, звітності, регулярного оновлення пріоритетів, участі мешканців, зв'язку між стратегією і бюджетом, а також здатності громади залучати міжнародну технічну допомогу, кредитні ресурси, грантові програми, приватні інвестиції та міжмуніципальні партнерства.

Методична матриця оцінювання ефективності системи стратегічного управління розвитком територіальних громад

Критерій оцінювання	Зміст критерію	Ознаки високої ефективності	Джерела перевірки	Управлінське значення
Стратегічна визначеність	Наявність затвердженої стратегії розвитку, плану реалізації, цільових програм, пріоритетів відновлення	Стратегія має конкретні цілі, строки, виконавців, очікувані результати, зв'язок із бюджетом	Рішення ради, стратегія, план заходів, програми соціально-економічного розвитку	Дає змогу уникати ситуативного управління та формувати довгострокову модель розвитку
Інституційна спроможність	Здатність органів місцевого самоврядування організувати виконання стратегічних завдань	Наявні профільні департаменти, робочі групи, моніторингові комісії, проєктні офіси	Структура ради, положення про департаменти, протоколи робочих груп	Забезпечує управлінську сталість і відповідальність за результат
Фінансова інтеграція	Узгодження стратегічних цілей із місцевим бюджетом та інвестиційними програмами	Видатки розвитку пов'язані з пріоритетами стратегії, проєкти мають фінансові паспорти	Місцевий бюджет, програми розвитку, звіти про виконання бюджету	Перетворює стратегію з декларативного документа на фінансовий інструмент
Проєктна результативність	Реалізація конкретних інфраструктурних, економічних, соціальних, цифрових, енергетичних проєктів	Проєкти мають стадію реалізації, джерела фінансування, результати, показники впливу	Реєстри проєктів, звіти рад, донорські платформи	Дозволяє оцінити практичну дієвість управління
Партнерська активність	Співпраця з міжнародними організаціями, бізнесом, громадським сектором, іншими громадами	Громада бере участь у програмах U-LEAD, USAID, NEFCO, ЄБРР, ПРООН, ReBuild Ukraine	Офіційні повідомлення, меморандуми, грантові угоди	Розширює ресурсну базу розвитку
Адаптивність	Здатність переглядати стратегію відповідно до безпекових, економічних та соціальних змін	Документи оновлюються, включають стійкість, відновлення, енергобезпеку, підтримку ВПО	Оновлені стратегії, плани стійкості, програми відновлення	Підвищує здатність громади реагувати на динамічні умови
Моніторинг і підзвітність	Наявність регулярних звітів про реалізацію стратегії	Публікуються звіти, протоколи, показники виконання, результати громадських консультацій	Офіційні сайти рад, портали відкритих даних	Формує довіру мешканців і партнерів
Просторово-економічна узгодженість	Поєднання стратегії розвитку з просторовим плануванням, інфраструктурою, земельною політикою	Стратегічні цілі враховані у комплексних планах просторового розвитку	Містобудівна документація, плани просторового розвитку	Створює основу для інвестицій та збалансованого розвитку

Примітка. Джерело: складено автором роботи самостійно.

Для оцінювання громад, розглянутих у попередньому підрозділі, доцільно використати умовну шкалу від 1 до 5 балів, де 5 балів означає високий рівень стратегічної зрілості, 4 бали – достатній рівень із наявною проєктною динамікою, 3 бали – середній рівень із потребою посилення окремих управлінських компонентів. Оцінювання має аналітичний характер і базується на відкритих джерелах: стратегіях розвитку, планах реалізації, програмах інвестиційного розвитку, звітах про моніторинг, офіційних повідомленнях рад та матеріалах міжнародних програм підтримки громад.

Таблиця 2.2.2

Оцінка ефективності стратегічного управління територіальних громад

Територіальна громада	Стратегічна база	Практична реалізація	Партнерська активність	Моніторинг і оновлення	Загальна оцінка ефективності
Львівська міська ТГ	5	5	5	5	5,0
Вінницька міська ТГ	5	5	5	4	4,8
Луцька міська ТГ	5	4	4	5	4,5
Житомирська міська ТГ	4	5	5	4	4,5
Бучанська міська ТГ	5	5	5	3	4,5
Дніпровська міська ТГ	4	4	4	4	4,0
Тернопільська міська ТГ	5	4	3	5	4,0
Хмельницька міська ТГ	4	4	4	4	4,0
Івано-Франківська міська ТГ	4	4	4	3	3,8
Чернівецька міська ТГ	4	4	3	3	3,5
Миколаївська міська ТГ	4	4	5	3	4,0
Криворізька міська ТГ	3	4	4	3	3,5

Примітка. Джерело: складено автором роботи самостійно.

Найвищу інтегральну оцінку отримує Львівська міська територіальна громада, оскільки у 2025 році Львівська міська рада затвердила Стратегію

розвитку Львівської міської територіальної громади на 2026–2028 роки, а також у 2026 році – План стійкості громади. Наявність оновленої стратегії, адаптованої до умов війни, посилює управлінську логіку розвитку громади, оскільки стратегічні напрями «Перемога», «Стійкість» і «Майбутнє» відображають не лише економічні орієнтири, а й безпековий, гуманітарний та відновлювальний виміри [65].

Вінницька міська територіальна громада демонструє високий рівень стратегічної послідовності. Стратегія розвитку Вінницької міської територіальної громади до 2030 року – «Стратегія 3.0» передбачає інтеграцію щорічних програм, бюджетних рішень і планів розвитку з довгостроковими цілями громади. Крім того, у 2025 році Вінницька міська рада звітувала про хід виконання Програми сприяння залученню інвестицій у Вінницьку МТГ на 2024–2026 роки, що підтверджує зв'язок стратегічного управління з інвестиційною політикою [51].

Бучанська міська територіальна громада має особливу специфіку оцінювання, оскільки стратегічне управління поєднує довгостроковий розвиток і відновлення після окупації. Офіційний перелік стратегічних та секторальних документів громади включає Стратегію розвитку до 2029 року, програму відновлення «VDOMA KRASHCHE», концепцію цифрового розвитку, стратегію цифрового розвитку до 2025 року, стратегію шкільного харчування до 2027 року та стратегію безбар'єрного простору до 2030 року. Така багаторівнева структура документів свідчить про високий рівень секторальної деталізації управління [57].

Житомирська міська територіальна громада демонструє результативну модель стратегічного управління у сфері енергоефективності, відновлення та міжнародного партнерства. Офіційні матеріали громади та профільні публікації засвідчують активне залучення ресурсів ЄС, GIZ, USAID, UNDP, NEFCO та ЄБРР для проєктів енергоефективності, відновлення соціальної інфраструктури, розвитку відновлюваної енергетики та житла для ВПО [37].

Луцька міська територіальна громада має одну з найбільш системних моделей моніторингу, оскільки на офіційному сайті міської ради оприлюднено

Стратегію розвитку Луцької МТГ до 2030 року, план заходів на 2024–2027 роки, звіт про реалізацію стратегії за 2025 рік, а також матеріали проміжного виконання плану заходів. Наявність публічного моніторингу підвищує прозорість стратегічного управління та дозволяє відстежувати не лише ухвалення документів, а й динаміку виконання завдань [59].

Тернопільська міська територіальна громада демонструє достатньо високий рівень стратегічної організації, оскільки має Стратегічний план розвитку до 2029 року та окрему сторінку з інформацією про виконання стратегічного плану за попередні роки. Додатково на офіційному ресурсі громади розміщено матеріали щодо Стратегії розвитку до 2027 року з перспективою до 2034 року, звіт моніторингу за 2025 рік, протоколи робочої групи та план заходів на 2025–2027 роки [56].

Хмельницька міська територіальна громада перебуває у фазі переходу від попереднього стратегічного плану до нової стратегії розвитку до 2035 року. На офіційних ресурсах громади оприлюднено матеріали щодо розроблення Стратегії розвитку Хмельницької МТГ до 2035 року та плану заходів на 2026–2030 роки, включно з протоколами робочої групи, результатами стратегічної сесії та опитувань мешканців [61].

Чернівецька міська територіальна громада має затверджену стратегію розвитку на 2021–2030 роки, орієнтовану на поліпшення умов життєдіяльності мешканців, створення робочих місць, розвиток благоустрою та формування привабливого вигляду громади. На сайті Чернівецької міської ради також представлені програми соціально-економічного розвитку, місцеві податки і збори, план дій сталого енергетичного розвитку та клімату до 2030 року, що формує основу для комплексного стратегічного управління [58].

Миколаївська міська територіальна громада має стратегію розвитку до 2027 року, розроблену у 2023 році за участю робочої групи. Для даної громади стратегічне управління набуває особливого значення через поєднання портово-логістичного потенціалу, завдань відновлення інфраструктури, водозабезпечення, безпеки населення та залучення міжнародної підтримки [60].

Загальна оцінка засвідчує, що найбільш ефективні системи стратегічного управління мають громади, де стратегія не ізольована від бюджетного процесу, інвестиційної політики, громадської участі та системи моніторингу. Найбільш переконливими прикладами є Львівська, Вінницька, Луцька, Житомирська та Бучанська громади, оскільки їхні стратегічні документи або оновлені у 2024–2026 роках, або доповнені планами реалізації, звітністю, секторальними програмами, партнерськими проектами та практиками залучення зовнішніх ресурсів.

У практичному вимірі стратегічне управління громадами стає ефективним за умови поєднання трьох управлінських площин. Перша площина – документальна, що передбачає наявність стратегії, плану заходів, програм розвитку, секторальних стратегій, рішень ради та системи показників. Друга площина – ресурсна, що охоплює бюджетні видатки розвитку, інвестиції, міжнародну допомогу, кредитні програми, грантові ресурси, партнерства з бізнесом. Третя площина – результативна, що відображає реальні зміни у громаді: модернізовані об’єкти, створені робочі місця, запущені сервіси, залучені інвестиції, оновлена інфраструктура, підвищена якість життя.

Найбільш ефективні громади демонструють здатність одночасно працювати в усіх трьох площинах. Наприклад, Вінниця має стратегічний документ до 2030 року, інвестиційну програму на 2024–2026 роки та практичні проекти індустріально-інноваційного розвитку. Львів має нову стратегію 2026–2028 років і план стійкості на 2026 рік. Луцьк має стратегію до 2030 року, план заходів на 2024–2027 роки та звітність за 2025 рік. Буча поєднує стратегію розвитку до 2029 року з програмою відновлення, цифровою стратегією та безбар’єрною політикою. Житомир активно використовує міжнародні ресурси для енергоефективності та відновлення.

Проведений SWOT-аналіз показує, що система стратегічного управління розвитком територіальних громад в Україні станом на 2026 рік має сформовану нормативну, методичну й практичну основу, проте рівень її ефективності залежить від управлінської зрілості конкретної громади.

Поглиблена оцінка практичних управлінських моделей територіальних громад

Громада	Тип стратегічної моделі	Ключовий управлінський акцент	Практичний прояв ефективності	Аналітична оцінка
Львівська МТГ	Стійкісно-відновлювальна	Адаптація стратегії до умов війни та майбутнього розвитку	Стратегія на 2026–2028 роки, План стійкості на 2026 рік	Найбільш збалансована модель коротко- і середньострокового управління
Вінницька МТГ	Інвестиційно-інноваційна	Залучення інвестицій, індустріальні парки, інтегрований розвиток	Стратегія 3.0, програма інвестицій на 2024–2026 роки	Висока прив'язка стратегії до економічного розвитку
Бучанська МТГ	Відновлювально-секторальна	Відбудова, цифровізація, безбар'єрність, соціальна інфраструктура	Програма «VDOMA KRASHCHE», секторальні стратегії	Сильна модель післявоєнного відновлення
Житомирська МТГ	Енергетично-партнерська	Енергоефективність, міжнародне фінансування, ВДЕ	Співпраця з NEFCO, ЄБРР, GIZ, UNDP	Висока результативність у сфері енергетичної модернізації
Луцька МТГ	Моніторингово-учасницька	Публічність виконання стратегії, звітування, якість життя	Стратегія до 2030 року, план 2024–2027 років, звіти за 2025 рік	Сильна система підзвітності
Тернопільська МТГ	Планово-моніторингова	Стратегічний план, звіти виконання, робочі групи	Звіти моніторингу, план заходів на 2025–2027 роки	Достатня управлінська сталість
Хмельницька МТГ	Перехідно-проектна	Розроблення нової стратегії до 2035 року	Стратегічні сесії, опитування, план заходів 2026–2030	Перспективна модель оновлення
Чернівецька МТГ	Соціально-урбаністична	Якість життя, благоустрій, робочі місця, кліматична політика	Стратегія 2021–2030, ПДСЕРК до 2030 року	Помірно ефективна модель сталого розвитку
Миколаївська МТГ	Відновлювально-логістична	Відновлення, портова економіка, життєзабезпечення	Стратегія до 2027 року	Високий потенціал за умови стабілізації безпекового середовища
Дніпровська МТГ	Промислово-інноваційна	Промисловість, IT, транспорт, цифровізація	Міські програми розвитку та цифрові сервіси	Сильна ресурсна база, потребує посилення публічної деталізації моніторингу
Івано-Франківська МТГ	Сервісно-туристична	Туризм, підприємництво, адміністративні послуги	Розвиток цифрових і сервісних рішень	Стійка модель для громади сервісного типу
Криворізька МТГ	Промислово-стійкісна	Гірничо-металургійний комплекс, енергетична безпека	Підтримка критичної інфраструктури	Високий економічний потенціал із потребою посилення стратегічної диверсифікації

Примітка. Джерело: складено автором роботи на основі [37], [51], [56-59], [61], [65].

SWOT-аналіз ефективності системи стратегічного управління розвитком територіальних громад України

Сильні сторони			Слабкі сторони		
Змістова характеристика	Прояв у практиці громад	Управлінське значення	Змістова характеристика	Прояв у практиці громад	Управлінське значення
1	2	3	4	5	6
Наявність нормативної бази стратегічного планування	Державна стратегія регіонального розвитку, методичні рекомендації, плани реалізації	Формує єдину рамку планування для громад	Нерівномірність управлінської спроможності громад	Великі міські громади мають сильніші департаменти, ніж малі громади	Впливає на якість підготовки проєктів
Зростання ролі місцевого самоврядування у розвитку територій	Громади самостійно визначають пріоритети, формують програми, залучають партнерів	Посилює локальну відповідальність за розвиток			
Поширення практики оновлення стратегій	Львів затвердив стратегію на 2026–2028 роки, Хмельницький розробляє стратегію до 2035 року	Забезпечує відповідність планування актуальним умовам	Відмінність у публічності моніторингу	Частина громад активно звітує, частина обмежується публікацією базових документів	Ускладнює оцінювання результатів
Наявність громад із розвиненою системою моніторингу	Луцьк і Тернопіль публікують звіти про реалізацію стратегій	Підвищує прозорість управління			
Активне залучення міжнародних партнерів	Житомир співпрацює з NEFCO, ЄБРР, GIZ, UNDP; Буча залучає міжнародну підтримку відновлення	Розширює фінансову й експертну базу розвитку	Різний рівень інтеграції стратегії з бюджетом	Не завжди видимий прямий зв'язок між стратегічними цілями та бюджетними програмами	Знижує практичну силу стратегії
Секторальна деталізація стратегічного управління	Буча має документи щодо цифрового розвитку, харчування, безбар'єрності	Дозволяє управляти розвитком не загально, а за напрямками			

1	2	3	4	5	6
Інвестиційна орієнтація окремих громад	Вінниця розвиває індустріальні парки та інноваційно-технологічний парк	Створює основу для зайнятості та доходів бюджету	Обмежена деталізація показників результативності	Частина стратегій містить загальні орієнтири без точних КРІ	Ускладнює вимірювання ефективності
Можливості			Загрози		
Змістова характеристика	Прояв у практиці громад	Управлінське значення	Змістова характеристика	Прояв у практиці громад	Управлінське значення
Ukraine Facility та міжнародні програми відновлення	Громади можуть готувати проєкти для залучення коштів ЄС та міжнародних партнерів	Відкриває нові джерела фінансування	Безпекова нестабільність	Прифронтові й промислові громади працюють в умовах підвищених ризиків	Впливає на інвестиційну активність
Перехід до поєднання стратегічного і просторового планування	Комплексні плани просторового розвитку можуть бути узгоджені зі стратегіями	Підвищує інвестиційну готовність територій	Демографічні зміни	Міграція населення та зміна структури трудових ресурсів	Вимагає перегляду соціальної та економічної політики
Розвиток індустріальних парків і локальних економічних кластерів	Вінниця, Біла Церква, інші громади формують інвестиційні майданчики	Сприяє створенню робочих місць	Перевантаження соціальної інфраструктури	Громади з високою кількістю ВПО потребують додаткових сервісів	Потребує додаткового фінансування
Цифровізація моніторингу стратегій	Електронні панелі показників, відкриті дані, геоінформаційні системи	Підвищує якість управлінських рішень	Залежність від зовнішнього фінансування	Частина проєктів відновлення реалізується через донорські ресурси	Потребує якісного проєктного менеджменту
Міжмуніципальне співробітництво	Спільні проєкти у сфері водопостачання, транспорту, енергетики	Дозволяє об'єднувати ресурси	Завершення поточного стратегічного циклу 2021–2027 років	Громадам необхідно підготуватися до нового планувального циклу	Актуалізує потребу оновлення стратегій

Примітка. Джерело: складено автором роботи самостійно.

Найкращі результати демонструють громади, які не обмежуються підготовкою загального стратегічного документа, а формують комплексну архітектуру управління: стратегія – план заходів – бюджет – проєкти – моніторинг – публічна звітність – оновлення пріоритетів.

Узагальнена оцінка свідчить, що стратегічне управління територіальних громад поступово переходить від формату декларативного планування до формату проєктно-орієнтованого розвитку. Громади-лідери вже працюють за логікою результативного управління, у межах якого стратегічний документ виконує роль не формального додатку до діяльності ради, а практичного інструменту залучення ресурсів, координації виконавців, пріоритезації видатків і взаємодії з партнерами.

Найбільш зрілою за системністю стратегічного управління виглядає Львівська міська територіальна громада, оскільки вона має оновлену коротко- і середньострокову стратегію на 2026–2028 роки, адаптовану до умов війни та майбутнього розвитку. Вінницька громада демонструє сильну інвестиційно-інноваційну модель, де стратегія інтегрована з індустріальним розвитком і залученням інвестицій. Луцька громада вирізняється публічністю моніторингу та звітністю. Житомирська громада має виразну енергетичну й партнерську спеціалізацію. Бучанська громада демонструє комплексну модель відновлення, у якій стратегічний розвиток поєднується з цифровізацією, безбар'єрністю та реконструкцією інфраструктури.

Отже, ефективність системи стратегічного управління розвитком територіальних громад визначається не кількістю ухвалених документів, а якістю їх реалізації, рівнем фінансового забезпечення, здатністю громади до партнерства, прозорістю моніторингу та наявністю реальних змін у соціально-економічному середовищі. Найбільш перспективною для України є модель, у межах якої стратегічне управління поєднує економічну конкурентоспроможність, людський капітал, енергетичну стійкість, цифровізацію, просторове планування та післявоєнне відновлення.

2.3. Сучасні проблеми та стримуючі чинники стратегічного розвитку територіальних громад

Стратегічний розвиток територіальних громад в умовах децентралізації є одним із ключових напрямів модернізації публічного управління в Україні, оскільки саме на рівні громад поєднуються завдання економічного відновлення, соціальної стійкості, інфраструктурної модернізації, просторового планування, бюджетної збалансованості та забезпечення базових потреб населення. Після завершення основного етапу формування територіальної основи місцевого самоврядування громади отримали значно ширші повноваження, однак разом із управлінською автономією зросла відповідальність за якість стратегічних рішень, здатність прогнозувати розвиток, формувати реалістичні програми та залучати ресурси для їх виконання.

Станом на 2026 рік стратегічний розвиток територіальних громад відбувається у складному середовищі, де децентралізаційні здобутки поєднуються з наслідками повномасштабної війни, пошкодженням інфраструктури, демографічними змінами, нерівномірністю бюджетної спроможності, кадровим дефіцитом, зростанням соціального навантаження, змінами у системі державної регіональної політики та потребою переходу до європейських стандартів планування. За оцінкою RDNA4, оприлюдненою у 2025 році Урядом України, Світовим банком, Європейською Комісією та ООН, потреби України у відновленні й реконструкції на наступне десятиліття становили 524 млрд дол. США, а у 2026 році оновлена оцінка вказала на подальше зростання загальних потреб до 588 млрд дол. США; найбільше навантаження припадає на житло, транспорт та енергетику [81].

У такому контексті проблеми стратегічного розвитку громад мають багаторівневий характер. Йдеться не лише про нестачу коштів або руйнування інфраструктури, а про поєднання фінансових, інституційних, демографічних, безпекових, просторових, інформаційних та управлінських обмежень.

Стратегічне управління втрачає ефективність тоді, коли громада має формально затверджену стратегію, але не має достатніх ресурсів, кадрових компетентностей, актуальних даних, проєктної документації, системи моніторингу або партнерської підтримки для її реалізації. Саме тому оцінювання стримуючих чинників має здійснюватися не ізольовано, а через взаємозв'язок стратегічних документів, бюджету, інвестиційної активності, людського капіталу, інфраструктурного стану й управлінської спроможності.

Одним із найсуттєвіших стримуючих чинників залишається безпекова нестабільність. Вона впливає не лише на прифронтові громади, а й на великі промислові, логістичні, енергетичні й транспортні центри. У 2025 році, за матеріалами порталу «Децентралізація», бойові дії безпосередньо зачепили 556 громад, а 293 громади мали людські втрати; також зафіксовано понад 70 тис. атак на територіальні громади [62]. Такі умови змінюють саму логіку стратегування: громади вимушено планують не лише економічне зростання, а й безперервність життєзабезпечення, резервні джерела енергії, відновлення укриттів, захист критичної інфраструктури, евакуаційні маршрути, підтримку населення та швидке реагування на надзвичайні ситуації.

Фінансові обмеження формують другий ключовий блок проблем. Попри адаптацію місцевого самоврядування до умов війни, у 2025 році місцеві бюджети вперше з початку реформи децентралізації завершили рік із дефіцитом, що суттєво змінює умови стратегічного планування [62]. За таких умов органи місцевого самоврядування мають балансувати між поточними видатками на життєзабезпечення, соціальний захист, підтримку Збройних Сил України, аварійні ремонти й фінансуванню розвитку.

Для стратегічного управління наслідком стає скорочення інвестиційної частини місцевих бюджетів, відтермінування капітальних проєктів, підвищення залежності від державних субвенцій, міжнародних грантів і кредитних інструментів.

Класифікація сучасних проблем стратегічного розвитку територіальних громад України

Група проблем	Зміст проблеми	Практичний прояв у громадах	Вплив на стратегічне управління	Приклади громад / територій
Безпекові	Постійні ризики обстрілів, мінна небезпека, пошкодження критичної інфраструктури	Необхідність переорієнтації бюджетів на укриття, енергозабезпечення, аварійні ремонти	Стратегічні плани стають коротшими, обережнішими, більш кризово орієнтованими	Миколаївська, Криворізька, Сумська, Харківська громади
Фінансові	Нерівномірність дохідної бази, зростання видатків, дефіцит місцевих бюджетів	Обмеження фінансування розвитку, перенесення інвестиційних проєктів	Знижується здатність громади реалізувати довгострокові програми	Малі сільські, прифронтові та монофункціональні громади
Інфраструктурні	Руйнування житла, доріг, мереж водо-, тепло-, електропостачання	Переважа аварійно-відновлювальних робіт над модернізацією	Стратегія розвитку замінюється стратегією виживання й базового відновлення	Бучанська, Миколаївська, Ізюмська, Чернігівська громади
Демографічні	Міграція, ВПО, старіння населення, нестача робочої сили	Зміна структури попиту на послуги, навантаження на освіту, медицину, соціальний захист	Ускладнюється прогнозування потреб і планування соціальної інфраструктури	Львівська, Івано-Франківська, Чернівецька, Тернопільська громади
Економічні	Втрата підприємств, релокація виробництв, скорочення ринків збуту	Зменшення робочих місць, слабка податкова база	Знижується інвестиційна привабливість і фінансова стійкість	Східні, південні, промислові громади
Кадрові	Дефіцит фахівців із проєктного менеджменту, просторового планування, грантової роботи	Низька якість заявок на донорські програми, слабкий моніторинг	Стратегія не переходить у портфель проєктів	Малі та середні громади
Дані та аналітика	Відсутність актуальних демографічних, економічних, земельних і майнових даних	Планування ґрунтується на неповній статистиці	Погіршується якість прогнозування та пріоритезації	Більшість громад, особливо зі значними міграційними змінами
Просторові	Незавершеність комплексних планів просторового розвитку	Складність підготовки інвестиційних ділянок	Інвестори не отримують зрозумілої просторової інформації	Громади з активним земельним і промисловим потенціалом
Партнерські	Залежність від донорської підтримки, конкуренція за гранти	Проєкти реалізуються нерівномірно	Успіх залежить від здатності громади готувати якісні проєкти	Буча, Житомир, Миколаїв, Львів
Моніторингові	Недостатня публічність виконання стратегій	Відсутність регулярних звітів і KPI	Важко оцінити реальний прогрес	Громади без відкритих панелей моніторингу

Примітка. Джерело: складено автором роботи на основі [62], [81].

Фінансово-бюджетні стримуючі чинники стратегічного розвитку громад

Чинник	Механізм впливу на громаду	Наслідок для стратегічного планування	Можливий управлінський індикатор
Скорочення власної дохідної бази	Зменшення кількості працюючих підприємств, міграція населення, зміна структури зайнятості	Зменшення можливостей фінансування програм розвитку	Частка власних доходів у загальному обсязі бюджету
Зростання поточних видатків	Підвищення витрат на соціальні послуги, укриття, генератори, ремонти мереж	Витіснення капітальних видатків поточними потребами	Частка видатків розвитку у бюджеті громади
Дефіцит місцевих бюджетів	Перевищення видатків над доходами	Перегляд або відтермінування стратегічних проєктів	Рівень дефіциту / профіциту бюджету
Нерівномірність фінансової спроможності	Різна структура економіки й податкової бази громад	Посилення розриву між громадами-лідерами та вразливими громадами	Індекс податкоспроможності
Залежність від трансфертів	Потреба у додатковій державній підтримці	Обмеження управлінської автономії	Частка дотацій і субвенцій у доходах
Обмеження інвестиційних ресурсів	Нестача коштів для співфінансування грантових проєктів	Втрата можливостей участі у донорських програмах	Обсяг співфінансування з місцевого бюджету
Висока вартість відновлення	Пошкодження інфраструктури потребує значних ресурсів	Стратегія розвитку зміщується до відновлення базових систем	Вартість відновлювальних проєктів на одного мешканця

Примітка. Джерело: складено автором роботи самостійно.

Інфраструктурні руйнування також мають прямий вплив на стратегічний розвиток громад. За оцінками KSE Institute, станом на листопад 2024 року прямі збитки інфраструктурі України зросли до 170 млрд дол. США; транспортна інфраструктура зазнала збитків на 38,5 млрд дол., енергетика – на 14,6 млрд дол., освіта – на 7,3 млрд дол., охорона здоров'я – на 4,3 млрд дол. [75]. Для територіальних громад такі показники означають не абстрактну макроекономічну шкоду, а конкретні бар'єри: пошкоджені дороги обмежують

логістику, зруйновані школи ускладнюють повернення родин, енергетичні пошкодження стримують бізнес, а проблеми з водо- й теплопостачанням впливають на базову якість життя.

Практика Бучанської міської територіальної громади демонструє, що після деокупації стратегічний розвиток неможливо відокремити від відновлення житла, соціальних об'єктів, вулиць, комунальної інфраструктури й адміністративних сервісів. Наявність у громаді програми відновлення, цифрової стратегії, стратегії безбар'єрності та секторальних документів свідчить про перехід від екстреного реагування до системного стратегування, однак сама потреба у багаторівневому відновленні залишається чинником, який перерозподіляє управлінські ресурси з довгострокових інвестицій на базову реконструкцію.

Демографічні зміни становлять окремий стримуючий чинник. Внутрішнє переміщення населення, зовнішня міграція, повернення частини громадян, зміна вікової структури та концентрація ВПО у відносно безпечних регіонах змінюють соціально-економічний профіль громад. За даними ІОМ DTM, у січні 2026 року більшість внутрішньо переміщених осіб – 71 % – повідомляли про намір залишатися у поточних місцях проживання понад наступні три місяці [80]. Для приймаючих громад такий показник означає потребу не лише у тимчасовій гуманітарній підтримці, а й у довгостроковому плануванні житла, освіти, медицини, зайнятості, соціальної інтеграції та місцевого ринку праці.

Економічні обмеження стратегічного розвитку пов'язані з різною структурою місцевих економік. Великі міські громади з розвиненим сектором послуг, ІТ, логістикою, промисловістю або адміністративним статусом мають значно ширші можливості для адаптації. Натомість монофункціональні громади, громади з домінуванням одного бюджетоутворюючого підприємства або громади, де економіка була пов'язана з аграрним виробництвом, портовою логістикою чи промисловістю у зоні підвищених ризиків, мають обмежені можливості швидкого відновлення. OECD у 2025 році наголошувала, що економічний шок і відновлення в Україні мають неоднорідний характер між

регіонами та типами підприємств, а багато фірм на сході або поблизу територій бойових дій припинили діяльність чи були змушені релокуватися [77].

Таблиця 2.3.3

Демографічні та соціальні чинники, що стримують стратегічний розвиток громад

Напрямок впливу	Характеристика змін	Управлінський наслідок	Приклад практичного прояву
Внутрішнє переміщення населення	Зростання кількості ВПО у безпечніших громадах	Потреба у додаткових соціальних, освітніх, медичних, житлових послугах	Львівська, Івано-Франківська, Тернопільська, Чернівецька громади
Відтік населення з небезпечних територій	Зменшення чисельності мешканців у прифронтових громадах	Скорочення податкової бази, нестача трудових ресурсів	Харківська, Сумська, Херсонська, Запорізька області
Повернення населення	Нерівномірне повернення до деокупованих і відновлюваних громад	Потреба у відбудові житла та соціальної інфраструктури	Бучанська, Чернігівська, Ірпінська громади
Старіння населення	Зростання частки осіб старшого віку	Збільшення видатків на соціальний захист і медицину	Сільські й малі міські громади
Дефіцит робочої сили	Виїзд працездатного населення, мобілізаційні процеси	Ускладнення реалізації інвестиційних і будівельних проєктів	Промислові та будівельні громади
Зміна освітнього навантаження	Перерозподіл учнів між громадами	Потреба в оптимізації шкільної мережі	Приймаючі громади центральних і західних областей
Соціальна інтеграція ВПО	Потреба у працевлаштуванні, житлі, психологічній підтримці	Формування нових місцевих програм	Громади з високою концентрацією переселенців

Примітка. Джерело: складено автором роботи на основі [75], [77], [80].

Практичний приклад Львівської громади показує, що приймаючі громади можуть використати релокацію бізнесу як джерело економічної активізації, але разом із тим отримують додаткове навантаження на транспорт, житло, адміністративні сервіси та ринок праці. Вінницька громада демонструє інший підхід – індустріально-інноваційний, орієнтований на інвестиції та індустріальні

парки. Житомирська громада використовує міжнародне партнерство для енергоефективності. Миколаївська громада працює в умовах поєднання портово-логістичного потенціалу та необхідності відновлення систем життєзабезпечення. Криворізька громада, як потужний промисловий центр, має значний ресурсний потенціал, однак її стратегічний розвиток об'єктивно залежить від енергетичної стійкості, безпеки промислової інфраструктури та стабільності гірничо-металургійного комплексу.

Кадровий чинник має особливе значення для громад, оскільки стратегічне управління потребує фахівців із економічного аналізу, бюджетування, просторового планування, публічних інвестицій, грантового менеджменту, закупівель, енергоменеджменту, комунікацій та моніторингу. У великих міських громадах зазвичай функціонують профільні департаменти, проєктні офіси або відділи міжнародного співробітництва. У менших громадах один фахівець часто виконує кілька функцій одночасно, що обмежує якість підготовки стратегій, заявок на фінансування, техніко-економічних обґрунтувань та звітів. Саме тому міжнародні програми, зокрема U-LEAD with Europe, OECD та UNDP, акцентують увагу не лише на фінансуванні громад, а й на посиленні муніципальної спроможності, управлінських компетентностей, публічних інвестицій і доказового планування [78].

Окремою проблемою виступає якість стратегічних документів. Частина громад має формально затверджені стратегії, однак документи не завжди містять чіткі показники результативності, фінансові розрахунки, відповідальних виконавців, механізми моніторингу та реалістичний портфель проєктів.

В умовах переходу до нового планувального циклу після 2027 року актуалізується потреба у перегляді стратегій з урахуванням євроінтеграції, Ukraine Facility, принципів «Build Back Better», цифрового моніторингу, гендерно чутливого та інклюзивного планування, кліматичної стійкості, енергетичної безпеки й просторового розвитку.

Практичний аналіз стримуючих чинників у громадах, розглянутих у попередньому підрозділі

Громада	Стратегічний профіль	Основний стримуючий чинник	Практичний прояв	Вплив на розвиток
Львівська МТГ	Сервісно-логістична, ІТ, адміністративний центр	Перевантаження інфраструктури через міграцію та релокацію	Зростання попиту на житло, транспорт, школи, медичні послуги	Потреба у швидкому розширенні міських сервісів
Вінницька МТГ	Інвестиційно-індустріальна	Потреба у постійному залученні інвестицій і співфінансуванні	Розвиток індустріальних парків потребує інженерної підготовки територій	Високе навантаження на інфраструктурне планування
Івано-Франківська МТГ	Туризм, послуги, МСП	Залежність від сервісного сектору та міграційних потоків	Зміна попиту на житло й соціальні послуги	Потреба у балансі між туристичною та соціальною функцією
Криворізька МТГ	Промислова	Енергетичні ризики та залежність від великої промисловості	Потреба у стійкості критичної інфраструктури	Необхідність диверсифікації розвитку
Бучанська МТГ	Відновлювальна	Масштаб реконструкції після окупації	Відбудова житла, доріг, соціальних об'єктів	Переорієнтація ресурсів на відновлення
Тернопільська МТГ	Адміністративно-сервісна	Обмеженість великої промислової бази	Акцент на МСП, торгівлю, послуги	Потреба у зміцненні локальної економіки
Хмельницька МТГ	Торгівля, промисловість, логістика	Потреба оновлення стратегічного циклу до 2035 року	Формування нової стратегії та плану заходів	Можливість переосмислення пріоритетів
Луцька МТГ	Логістична, адміністративна	Конкуренція за інвестиції у західному регіоні	Потреба посилення унікальної економічної спеціалізації	Підвищення ролі міжмуніципальної співпраці
Чернівецька МТГ	Туризм, культура, послуги	Інфраструктурна обмеженість історичного міста	Потреба у модернізації без втрати спадщини	Баланс між розвитком і збереженням середовища
Житомирська МТГ	Енергоефективність, промисловість	Висока залежність від міжнародних програм модернізації	Проекти енергетики та відновлення потребують співфінансування	Важливість проєктної спроможності
Миколаївська МТГ	Портова, логістична, відновлювальна	Пошкодження систем життєзабезпечення	Водопостачання, транспорт, житло	Стратегія розвитку пов'язана з базовим відновленням
Дніпровська МТГ	Промислово-інноваційна	Навантаження на інфраструктуру великого міста	Потреба у модернізації транспорту, цифрових сервісів, промислових зон	Необхідність комплексної координації розвитку

Примітка. Джерело: складено автором роботи самостійно.

Типові недоліки стратегічних документів територіальних громад та їхній вплив на реалізацію розвитку

Недолік стратегічного документа	Як проявляється	Чому стримує розвиток	Який результат виникає у практиці
Загальний характер стратегічних цілей	Формулювання на кшталт «покращити», «розвинути», «підвищити» без показників	Неможливо виміряти результат	Моніторинг стає формальним
Відсутність фінансової прив'язки	Стратегічні завдання не пов'язані з бюджетними програмами	Немає гарантії ресурсного забезпечення	Проекти залишаються декларативними
Недостатній аналіз даних	Не враховано демографію, міграцію, ринок праці, стан інфраструктури	Пріоритети формуються без доказової бази	Ризик неправильного розподілу ресурсів
Відсутність портфеля проєктів	Стратегія містить напрями, але не містить підготовлених проєктів	Громада не готова до участі у конкурсах і грантах	Втрачаються можливості фінансування
Слабкий моніторинг	Немає регулярних звітів або відкритих KPI	Неможливо оцінити прогрес	Знижується довіра мешканців і партнерів
Низька участь громадськості	Стратегія готується без широких консультацій	Пріоритети можуть не відповідати реальним потребам	Знижується підтримка реалізації
Відсутність просторової логіки	Не узгоджено стратегію з земельними ресурсами й інфраструктурою	Інвестор не бачить готових локацій	Ускладнюється залучення бізнесу
Застарілість документа	Стратегія не оновлена після 2022 року	Не враховано війну, ВПО, руйнування, енергетичні ризики	Документ втрачає практичну цінність

Примітка. Джерело: складено автором роботи самостійно.

Ще одним стримуючим чинником є недостатня інтеграція стратегічного і просторового планування. Для інвестора, донора або державної програми важливо не лише бачити стратегічний пріоритет громади, а й розуміти, де саме буде реалізовано проєкт, чи підведені інженерні мережі, який правовий статус земельної ділянки, чи існує містобудівна документація, які екологічні та транспортні умови. Без комплексного плану просторового розвитку стратегія часто залишається загальною управлінською декларацією. Особливо відчутною

така проблема є для громад, які прагнуть створювати індустріальні парки, логістичні хаби, житлові квартали для ВПО, об'єкти відновлюваної енергетики або туристичні кластери.

Публічні інвестиції та доступ до відновлювального фінансування також стають новим викликом для громад. RDNA4 наголошує, що у 2025 році відновлення передбачало пріоритезацію дев'яти ключових секторів, а значна частина фінансування потребувала якісного управління публічними інвестиціями [79]. Для громад такий підхід означає потребу переходу від простого «переліку бажаних об'єктів» до підготовки повноцінних проєктів із техніко-економічним обґрунтуванням, кошторисом, календарним планом, показниками результативності, аналізом впливу, доказом співфінансування та готовністю до прозорості реалізації.

Таблиця 2.3.6

Стримуючі чинники участі громад у програмах відновлення та міжнародного фінансування

Етап залучення фінансування	Потенційний бар'єр	Практичне значення для громади	Управлінська дія, яка зменшує ризик
Виявлення потреб	Неповні або застарілі дані про пошкодження, населення, інфраструктуру	Громада не може аргументувати пріоритетність проєкту	Проведення інвентаризації, цифрове картування, оновлення реєстрів
Формування проєкту	Відсутність проєктної документації	Неможливість подати заявку у короткі строки	Створення банку готових проєктів
Фінансове планування	Нестача коштів на співфінансування	Громада не проходить вимоги донорів	Передбачення співфінансування у бюджеті
Підготовка заявки	Недостатні компетентності у грантовому менеджменті	Низька якість конкурсних матеріалів	Навчання працівників, залучення експертів
Реалізація	Складність закупівель, затримки робіт	Ризик втрати фінансування	Посилення проєктного менеджменту
Звітність	Невідповідність вимогам донорів	Погіршення репутації громади	Запровадження внутрішнього моніторингу
Підтримка після реалізації	Відсутність коштів на утримання об'єкта	Об'єкт не забезпечує довгострокового ефекту	Розрахунок вартості життєвого циклу проєкту

Примітка. Джерело: складено автором роботи самостійно.

Цифрова та аналітична спроможність громад набуває дедалі більшого значення. Сучасне стратегічне управління потребує не лише загальної статистики, а й даних у реальному або близькому до реального часу: кількість мешканців, структура ВПО, стан об'єктів, пошкодження, потреби бізнесу, земельні ресурси, інженерні мережі, бюджетні показники, екологічні ризики. UNDP у 2025 році наголошувала, що відновлення України потребує структурованого підходу на основі даних, цифрових карт пошкоджень, супутникових знімків, інтеграції з національними платформами й урахування інклюзивних показників [76]. Для громад брак таких даних означає неможливість якісно обґрунтувати рішення, пріоритети та фінансування.

Соціальна сфера також створює значне навантаження на стратегічний розвиток. Громади, які приймають ВПО, одночасно мають забезпечувати місця у школах, доступ до первинної медицини, соціальні послуги, інтеграцію у ринок праці, житлові рішення, психологічну підтримку, безбар'єрність і громадську згуртованість. За таких умов стратегічне управління має враховувати не лише економічні цілі, а й людський капітал, доступність послуг, соціальну інтеграцію, ветеранську політику, підтримку дітей, людей старшого віку та осіб з інвалідністю.

Проблема енергетичної стійкості є наскрізною для всіх громад. Пошкодження енергетичної інфраструктури, атаки на генерацію та мережі, нестабільність електропостачання впливають на роботу водоканалів, лікарень, шкіл, адміністративних центрів, підприємств і транспорту. Для стратегічного розвитку це означає потребу у розвитку розподіленої генерації, енергоефективності, сонячних електростанцій для критичних об'єктів, когенерації, резервного живлення та муніципального енергоменеджменту. Житомирська громада демонструє приклад активного використання міжнародних програм для енергоефективності, тоді як Криворізька й Миколаївська громади вимушені приділяти особливу увагу стійкості критичної інфраструктури.

Комплексна матриця впливу стримуючих чинників на стратегічний розвиток територіальних громад

Стримуючий чинник	Економічний вплив	Соціальний вплив	Інфраструктурний вплив	Управлінський вплив	Рівень ризику
Безпекова нестабільність	Зниження інвестиційної активності	Психологічна напруга, міграція	Пошкодження об'єктів	Переорієнтація управління на кризове реагування	Дуже високий
Дефіцит бюджету	Скорочення видатків розвитку	Обмеження нових соціальних програм	Відтермінування модернізації	Перегляд планів реалізації стратегії	Високий
Руйнування інфраструктури	Падіння продуктивності території	Погіршення якості життя	Потреба у великих капіталовкладеннях	Зростання навантаження на апарат ради	Дуже високий
Демографічні зміни	Зміна ринку праці	Зростання або скорочення попиту на послуги	Потреба у новій соціальній інфраструктурі	Ускладнення прогнозування	Високий
Кадровий дефіцит	Слабша підтримка бізнесу	Повільніше надання послуг	Недостатня якість проєктів	Низька спроможність реалізації стратегії	Високий
Слабка аналітика	Помилки у виборі пріоритетів	Невідповідність послуг реальним потребам	Нераціональне планування мереж	Формальне стратегування	Середній / високий
Низька проєктна готовність	Втрата інвестицій	Нереалізовані соціальні ініціативи	Відсутність готових об'єктів	Неможливість швидко залучити кошти	Високий
Нерозвинене партнерство	Обмеження ресурсів	Менша залученість мешканців	Менше спільних проєктів	Вужча управлінська база	Середній
Енергетичні ризики	Перебої у роботі бізнесу	Ризики для лікарень, шкіл, населення	Пошкодження мереж і генерації	Потреба у планах стійкості	Дуже високий

Примітка. Джерело: складено автором роботи самостійно.

Практичний аналіз показує, що громади з вищою інституційною спроможністю краще перетворюють виклики на управлінські рішення. Львівська громада актуалізує стратегічне планування через план стійкості; Вінницька – через інвестиційні програми та індустріальний розвиток; Бучанська – через комплексне відновлення й секторальні документи; Луцька – через публічний моніторинг; Житомирська – через міжнародні енергоефективні проєкти; Миколаївська – через відновлення життєзабезпечення. Однак навіть успішні громади залишаються залежними від загальнодержавного безпекового, фінансового та демографічного контексту.

Отже, сучасні проблеми стратегічного розвитку територіальних громад не можна зводити лише до дефіциту коштів або наслідків війни. Їхня природа є комплексною: фінансові обмеження поєднуються з пошкодженням інфраструктури, демографічними зрушеннями, кадровими потребами, нерівномірністю економічної бази, недостатністю даних, слабкою проєктною готовністю та високою конкуренцією за ресурси відновлення. Найбільш стійкими виявляються громади, які мають не лише стратегію, а й систему її реалізації: актуальні дані, портфель проєктів, бюджетне забезпечення, міжнародні партнерства, публічний моніторинг і професійну управлінську команду.

Висновки до розділу 2

Сучасний розвиток громад України характеризується поступовим переходом від моделі адміністративного функціонування до моделі стратегічно орієнтованого управління, у межах якої ключового значення набувають фінансова самостійність, інституційна спроможність, інвестиційна активність, цифровізація управлінських процесів та здатність територій адаптуватися до кризових і воєнних викликів.

Найбільш ефективні громади забезпечують комплексне поєднання стратегічного планування, підтримки підприємництва, модернізації інфраструктури, розвитку цифрових сервісів та активного міжнародного партнерства. Практичний аналіз діяльності Львівської, Вінницької, Дніпровської, Житомирської, Бучанської та інших громад засвідчив, що результативність місцевого розвитку безпосередньо залежить від здатності органів місцевого самоврядування інтегрувати бюджетну політику, проєктний менеджмент, інвестиційні механізми та відновлювальні процеси у єдину систему стратегічного управління.

Найбільш результативними є громади, у яких стратегія розвитку не має декларативного характеру, а поєднується з планами реалізації, бюджетними рішеннями, системою моніторингу, секторальними програмами та механізмами публічної звітності. Найвищий рівень стратегічної зрілості продемонстрували Львівська, Вінницька, Луцька, Житомирська та Бучанська територіальні громади, оскільки саме у цих громадах спостерігається високий рівень інтеграції стратегічних документів із практикою управління, міжнародним партнерством, інвестиційною діяльністю та післявоєнним відновленням.

Стратегічний розвиток територіальних громад стримується комплексом взаємопов'язаних проблем, серед яких особливо вагомими є безпекові ризики, фінансові обмеження, руйнування інфраструктури, демографічні зміни, кадровий дефіцит, нерівномірність управлінської спроможності громад та недостатня якість окремих стратегічних документів. Встановлено, що значна частина громад продовжує функціонувати в умовах високого навантаження на місцеві бюджети, необхідності відновлення критичної інфраструктури, підтримки внутрішньо переміщених осіб та адаптації стратегічного планування до умов воєнного стану.

У результаті SWOT-аналізу було визначено, що сильними сторонами сучасної системи стратегічного управління є сформована нормативно-правова база, зростання ролі місцевого самоврядування, поширення практик оновлення стратегій, розвиток міжнародного партнерства та поступове впровадження

механізмів моніторингу й публічної звітності. Водночас слабкими сторонами залишаються нерівномірність фінансової та кадрової спроможності громад, недостатня деталізація показників результативності, обмежена інтеграція стратегій із бюджетним процесом та недостатній рівень проєктної підготовки у частині громад.

Таким чином, проведений аналіз підтвердив, що ефективність стратегічного управління розвитком територіальних громад визначається не кількістю затверджених стратегічних документів, а якістю їх практичної реалізації, рівнем ресурсного забезпечення, здатністю громад до партнерської взаємодії, адаптивністю до кризових умов та наявністю реальних соціально-економічних результатів. Перспективною для України є модель стратегічного управління, яка поєднує економічну конкурентоспроможність, цифрову трансформацію, енергетичну стійкість, розвиток людського капіталу, просторове планування та комплексне післявоєнне відновлення територій.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

3.1 Удосконалення організаційно-управлінських механізмів стратегічного розвитку територіальних громад

Сучасний етап трансформації системи місцевого самоврядування в Україні супроводжується формуванням принципово нової моделі стратегічного розвитку територіальних громад, у межах якої ключове значення набуває не лише наявність стратегічних документів, а насамперед здатність органів місцевого самоврядування забезпечувати адаптивне, кризостійке, інноваційно орієнтоване та результативне управління територіальним розвитком. Воєнні ризики, демографічні втрати, внутрішня міграція населення, руйнування інфраструктури, дисбаланси місцевих бюджетів, загострення конкуренції громад за інвестиційні ресурси та людський капітал зумовлюють необхідність переходу від традиційного адміністративного управління до комплексної системи стратегічного менеджменту територій, орієнтованого на довгострокову стійкість, цифрову керованість, економічну адаптивність та інституційну гнучкість.

Потреба удосконалення організаційно-управлінських механізмів стратегічного розвитку територіальних громад обумовлюється також поступовим переходом системи публічного управління до моделі data-driven governance, у межах якої управлінські рішення приймаються на основі постійного аналізу великих масивів даних, прогнозних моделей, сценарного планування та оцінки соціально-економічної ефективності управлінських дій. За таких умов традиційні підходи до формування стратегій розвитку громад, що базуються переважно на формальних документах та декларативних цілях, втрачають ефективність. Пріоритетного значення набувають механізми

оперативного коригування стратегічних пріоритетів, інтеграція кризового управління у стратегічне планування, формування систем територіальної аналітики, створення багаторівневих платформ взаємодії між владою, бізнесом, громадянським суспільством та міжнародними партнерами.

Одним із найбільш перспективних напрямів удосконалення організаційно-управлінських механізмів стратегічного розвитку територіальних громад виступає впровадження моделі «динамічного стратегічного управління громадою», заснованої на принципах постійної адаптації стратегічних рішень до змін зовнішнього середовища. У межах такої моделі стратегія розвитку перестає виконувати функцію статичного документа та трансформується у систему безперервного управлінського циклу, який включає моніторинг ризиків, оцінку ресурсної стійкості, аналіз індикаторів розвитку, прогнозування демографічних та економічних тенденцій, а також формування альтернативних сценаріїв розвитку території.

Особливого значення в умовах 2026 року набуває створення муніципальних аналітичних центрів стратегічного розвитку, діяльність яких повинна забезпечувати комплексне інформаційне супроводження управлінських рішень. Функціонування таких структур доцільно орієнтувати не лише на збір статистичних показників, а й на формування прогностичних моделей розвитку громади, оцінювання інвестиційної привабливості території, аналіз внутрішніх міграційних процесів, визначення ризиків втрати людського капіталу, моделювання наслідків змін бюджетної політики та оцінювання соціальної стійкості населення.

Практична реалізація подібних механізмів дозволить органам місцевого самоврядування перейти від реактивного управління до випереджального формату стратегічного менеджменту. У межах такої системи управлінські рішення прийматимуться не після виникнення проблемної ситуації, а на етапі прогнозування потенційних ризиків. Відповідно, стратегічне управління територіальною громадою набуватиме ознак інтелектуальної системи управління розвитком, орієнтованої на превентивне реагування.

Ключові напрями удосконалення організаційно-управлінських механізмів стратегічного розвитку територіальних громад

Напрямок удосконалення	Сутність запропонованого механізму	Очікуваний управлінський ефект	Потенційний вплив на розвиток громади
Впровадження адаптивного стратегічного управління	Формування системи регулярного перегляду стратегічних пріоритетів залежно від безпекових, економічних та демографічних змін	Підвищення гнучкості управлінських рішень	Зменшення ризику неактуальності стратегічних документів
Створення муніципальних аналітичних центрів	Формування структур прогнозування, аналізу даних та оцінки ефективності політик	Посилення доказовості управлінських рішень	Підвищення якості стратегічного планування
Інтеграція кризового менеджменту у стратегічне управління	Поєднання систем цивільного захисту, економічної безпеки та стратегічного планування	Підвищення кризостійкості громади	Скорочення втрат у кризових ситуаціях
Впровадження цифрових платформ управління розвитком	Автоматизація моніторингу показників розвитку та виконання програм	Прискорення управлінських процесів	Зростання прозорості та керованості
Формування мережевих моделей управління	Інтеграція бізнесу, громадськості, університетів та донорів у процес стратегічного розвитку	Посилення міжсекторної взаємодії	Розширення інвестиційних можливостей
Розвиток територіального foresight-планування	Використання довгострокового сценарного прогнозування	Формування стратегічного бачення майбутнього	Підвищення конкурентоспроможності громади
Впровадження систем управління людським капіталом громади	Аналіз потреб ринку праці, прогнозування дефіциту кадрів, стимулювання повернення населення	Підвищення кадрової стійкості	Збереження трудового потенціалу
Інституціоналізація проєктного управління	Створення офісів управління проєктами розвитку	Підвищення ефективності реалізації програм	Зростання рівня залучення фінансування

Примітка. Джерело: складено автором роботи самостійно.

Суттєвий потенціал для модернізації організаційно-управлінських механізмів стратегічного розвитку громад має впровадження концепції «цифрового двійника громади». Подібна модель передбачає створення інтегрованої цифрової системи, яка у режимі реального часу відображатиме соціально-економічний стан території, динаміку бюджетних показників, рівень використання інфраструктури, енергетичне навантаження, демографічні зміни, транспортні потоки та стан критичної інфраструктури. Використання цифрового двійника громади дозволить моделювати наслідки управлінських рішень до моменту їх практичної реалізації, що значно підвищить ефективність стратегічного планування.

Таблиця 3.1.2

Пропонована структура цифрового управління стратегічним розвитком територіальної громади

Компонент системи	Функціональне призначення	Інструменти реалізації	Управлінський результат
Цифровий двійник громади	Відображення актуального стану території	GIS-платформи, аналітичні панелі	Прогнозування наслідків рішень
Центр управління даними	Інтеграція інформаційних потоків	Big Data-аналітика	Формування evidence-based політики
Платформа моніторингу проєктів	Контроль виконання програм розвитку	KPI-системи, електронний аудит	Підвищення виконавської дисципліни
Модуль управління ризиками	Оцінка кризових факторів	Risk mapping, сценарне моделювання	Посилення кризостійкості
Система громадської аналітики	Врахування суспільних потреб	Е-платформи участі	Підвищення легітимності рішень
Інвестиційний портал громади	Презентація можливостей території	Digital investment map	Активізація інвестиційної діяльності
Енергетичний моніторинговий модуль	Аналіз енергоспоживання	Smart-metering	Посилення енергетичної безпеки

Примітка. Джерело: складено автором роботи самостійно.

Важливим напрямом удосконалення організаційно-управлінських механізмів розвитку громад повинно стати формування систем стратегічної

кадрової політики. Значна частина територіальних громад уже стикається з дефіцитом кваліфікованих управлінських кадрів, скороченням працездатного населення, професійною міграцією молоді та критичним навантаженням на персонал органів місцевого самоврядування. За таких умов традиційні механізми кадрового забезпечення втрачають ефективність.

Перспективним рішенням може стати створення «муніципальних кадрових екосистем», у межах яких громада формуватиме власний довгостроковий кадровий резерв через інтеграцію шкіл, університетів, центрів професійної освіти, бізнесу та місцевого самоврядування. Подібна система повинна включати муніципальні грантові програми для молоді, контракти на підготовку фахівців для громади, підтримку дистанційної зайнятості, створення цифрових платформ місцевого працевлаштування та розвиток механізмів повернення населення після завершення воєнних дій.

Удосконалення організаційно-управлінських механізмів стратегічного розвитку громад потребує також модернізації системи фінансового управління територіями. Значна залежність багатьох громад від трансфертної підтримки держави обмежує можливості довгострокового розвитку та підвищує фінансову вразливість. У зв'язку з цим доцільним виступає впровадження моделей «стратегічного бюджетування розвитку», орієнтованих не на короткострокове покриття поточних витрат, а на формування фінансової бази структурної модернізації громади.

Принципово нового змісту в умовах післявоєнного відновлення повинна набути система міжмуніципального співробітництва. Традиційні формати партнерства громад переважно обмежуються реалізацією окремих інфраструктурних проєктів, тоді як сучасні виклики потребують створення міжмуніципальних кластерів розвитку. Подібні кластери можуть об'єднувати громади навколо спільної логістичної, енергетичної, туристичної, аграрної або індустріальної спеціалізації.

Формування міжмуніципальних стратегічних альянсів дозволить забезпечити консолідацію фінансових ресурсів, підвищення

конкурентоспроможності територій, спільне залучення міжнародної технічної допомоги та створення регіональних центрів економічного зростання. Особливу актуальність подібні механізми мають для громад із обмеженим ресурсним потенціалом, де самостійна реалізація масштабних стратегічних проєктів практично неможлива.

Таблиця 3.1.3

Фінансово-управлінські механізми стратегічного розвитку територіальних громад

Механізм	Сутність	Очікуваний результат	Потенційні ризики
Бюджет розвитку нового покоління	Формування окремого фонду стратегічної модернізації громади	Зростання інвестиційної активності	Низька дохідна база громади
Муніципальні інвестиційні платформи	Онлайн-системи залучення інвесторів	Розширення фінансових ресурсів	Конкуренція між громадами
Локальні фонди стійкості	Акумуляція резервів для кризових ситуацій	Посилення фінансової безпеки	Обмеженість ресурсів
Механізми соціального інвестування	Фінансування соціальних проєктів бізнесом	Розвиток соціальної інфраструктури	Нестабільність партнерства
Інфраструктурні облігації громад	Залучення ресурсів для модернізації інфраструктури	Оновлення об'єктів громади	Боргове навантаження
Smart-бюджетування	Автоматизований аналіз ефективності витрат	Підвищення прозорості	Технічна складність впровадження
Енергетичні партнерські моделі	Фінансування енергонезалежності громади	Зниження енергетичних ризиків	Висока капіталомісткість

Примітка. Джерело: складено автором роботи самостійно.

Важливого значення набуває також модернізація системи управління просторовим розвитком територій. Значна частина стратегій розвитку громад досі недостатньо інтегрована з містобудівною документацією, плануванням транспортної інфраструктури, логістичними моделями та системами безпекового управління. За таких умов доцільним виступає формування «інтегрованих просторів стратегічного розвитку», у межах яких містобудівне планування,

економічне прогнозування, екологічна політика та управління інфраструктурою функціонуватимуть як єдина система.

Таблиця 3.1.4

Управління стратегічним розвитком територіальної громади

Управлінський блок	Основні функції	Інструменти реалізації	Очікуваний ефект
Просторовий блок	Планування територій та інфраструктури	GIS-моделювання	Раціональне використання територій
Економічний блок	Розвиток підприємництва та інвестицій	Індустріальні парки, кластери	Зростання економічної активності
Соціальний блок	Підтримка населення та людського капіталу	Соціальні програми	Підвищення якості життя
Безпековий блок	Захист критичної інфраструктури	Crisis-management systems	Підвищення стійкості громади
Екологічний блок	Управління природними ресурсами	Green-governance	Зменшення екологічних ризиків
Цифровий блок	Автоматизація управління	Smart-community platforms	Прискорення прийняття рішень
Інноваційний блок	Впровадження нових технологій	Innovation hubs	Формування конкурентних переваг

Примітка. Джерело: складено автором роботи самостійно.

Перспективним напрямом удосконалення стратегічного управління громадами може стати впровадження механізмів «територіальної спеціалізації нового покоління». Традиційний підхід до розвитку громад переважно передбачає універсалізацію економічної діяльності, однак сучасні умови потребують концентрації ресурсів на формуванні унікальних конкурентних переваг конкретної території. У межах такого підходу громади повинні формувати власні спеціалізації залежно від логістичного положення, наявності людського капіталу, ресурсної бази, енергетичного потенціалу, наукової інфраструктури та міжнародних можливостей співробітництва.

Доцільним виступає також впровадження систем «розумного стратегічного моніторингу», заснованих на автоматизованому аналізі виконання стратегічних документів. Традиційні механізми моніторингу переважно обмежуються

формальними звітами про реалізацію програм, тоді як сучасна система управління розвитком повинна забезпечувати постійне відстеження динаміки ключових індикаторів у режимі реального часу. Подібна система дозволить оперативно виявляти відхилення від стратегічних цілей, оцінювати ефективність управлінських рішень та здійснювати коригування стратегічних пріоритетів.

Суттєвий потенціал модернізації організаційно-управлінських механізмів розвитку територіальних громад пов'язаний із впровадженням принципів «зеленої трансформації громад». Зростання енергетичних ризиків, кліматичні зміни та руйнування енергетичної інфраструктури актуалізують необхідність переходу громад до моделей енергонезалежного розвитку. У межах такого підходу стратегічне управління повинно включати розвиток локальної генерації енергії, створення енергетичних кооперативів, модернізацію систем теплопостачання, розвиток smart-grid інфраструктури та стимулювання енергоефективності.

Отже, удосконалення організаційно-управлінських механізмів стратегічного розвитку територіальних громад повинно базуватися на комплексній трансформації системи місцевого управління відповідно до сучасних безпекових, економічних, демографічних та цифрових викликів. Пріоритетного значення набуває впровадження адаптивних моделей стратегічного менеджменту, цифрових систем управління розвитком, механізмів прогнозування та сценарного планування, інтелектуальних систем аналізу даних, міжмуніципального партнерства, стратегічного кадрового менеджменту та інноваційного фінансового управління. Реалізація запропонованих механізмів дозволить забезпечити формування стійких, конкурентоспроможних, економічно адаптивних та інституційно спроможних територіальних громад, здатних ефективно функціонувати в умовах довготривалої нестабільності та післявоєнного відновлення України.

3.2 Розробка комплексного механізму удосконалення стратегічного управління розвитком територіальних громад

Сучасні умови функціонування територіальних громад України формують потребу переходу до принципово нового формату стратегічного управління, заснованого на комплексності, адаптивності, кризостійкості та інтегрованості управлінських процесів. Традиційні механізми стратегічного планування, орієнтовані переважно на формальне затвердження стратегій розвитку та програм соціально-економічного розвитку, уже не забезпечують належного рівня ефективності в умовах воєнних загроз, демографічної нестабільності, фінансової вразливості громад, інфраструктурних втрат та високої динаміки змін зовнішнього середовища. За таких умов виникає необхідність формування комплексного механізму удосконалення стратегічного управління розвитком територіальних громад, який забезпечуватиме не лише координацію управлінських рішень, а й створення цілісної системи довгострокового розвитку території.

Розробка комплексного механізму стратегічного управління повинна базуватися на інтеграції організаційних, економічних, кадрових, цифрових, безпекових та аналітичних складових у межах єдиної управлінської системи. Подібний підхід дозволить забезпечити узгодженість між поточними управлінськими рішеннями та довгостроковими стратегічними пріоритетами громади, а також підвищити здатність територій адаптуватися до кризових трансформацій. Особливого значення набуває перехід від фрагментарного управління окремими напрямками розвитку до комплексного управління територіальною системою як єдиним багатофункціональним організмом.

У межах запропонованого механізму стратегічне управління розвитком територіальної громади доцільно розглядати як безперервний цикл взаємопов'язаних управлінських процесів, що включають стратегічний аналіз, прогнозування, формування сценаріїв розвитку, визначення стратегічних

пріоритетів, ресурсне забезпечення, моніторинг результативності та адаптивне коригування управлінських рішень. Водночас ефективність функціонування подібної системи значною мірою залежить від здатності органів місцевого самоврядування інтегрувати управлінські інструменти різних сфер у межах єдиного стратегічного середовища.

Одним із ключових елементів комплексного механізму удосконалення стратегічного управління розвитком територіальних громад повинно стати формування системи стратегічної аналітики. Значна частина громад продовжує використовувати застарілі підходи до оцінювання стану територіального розвитку, що базуються переважно на аналізі статистичних показників минулих періодів без урахування прогностичних сценаріїв та факторів ризику. У сучасних умовах подібний підхід не дозволяє забезпечити ефективне стратегічне планування, оскільки управлінські рішення повинні орієнтуватися не лише на поточний стан громади, а й на можливі трансформації соціально-економічного середовища.

У зв'язку з цим доцільним виступає створення інтегрованих центрів стратегічної аналітики громад, діяльність яких повинна охоплювати аналіз демографічної динаміки, бюджетної стійкості, рівня зайнятості населення, стану інфраструктури, інвестиційного потенціалу, безпекових ризиків, енергетичної вразливості та соціальної стабільності території. Подібні центри повинні функціонувати як інтелектуальні платформи підтримки управлінських рішень, орієнтовані на постійне прогнозування тенденцій розвитку громади.

Суттєвого значення у структурі комплексного механізму стратегічного управління набуває впровадження адаптивної системи стратегічного планування. Значна кількість стратегій розвитку територіальних громад втрачає актуальність уже через декілька років після затвердження через високий рівень нестабільності зовнішнього середовища. За таких умов стратегічне планування повинно трансформуватися у гнучку систему, здатну оперативно реагувати на зміни економічної, безпекової та соціальної ситуації.

Доцільним виступає впровадження багаторівневої моделі сценарного планування розвитку громад, у межах якої кожна стратегія повинна містити декілька альтернативних сценаріїв функціонування території залежно від розвитку зовнішніх факторів. Подібний підхід дозволить органам місцевого самоврядування уникати критичної залежності від одного варіанта розвитку та забезпечить можливість оперативного коригування управлінських пріоритетів.

Особливу роль у межах комплексного механізму удосконалення стратегічного управління повинна відігравати цифрова трансформація управлінських процесів. Сучасна громада потребує переходу до smart-моделі управління розвитком, у межах якої цифрові технології використовуються не лише для надання адміністративних послуг, а й для формування систем стратегічного аналізу, прогнозування, моніторингу та оцінювання ефективності управлінських рішень.

Перспективним напрямом виступає впровадження «цифрового контуру стратегічного управління громадою», який забезпечуватиме інтеграцію бюджетних, інфраструктурних, демографічних, соціальних та економічних показників у межах єдиної цифрової системи. Функціонування подібної системи дозволить здійснювати постійний моніторинг стану громади в режимі реального часу, автоматично виявляти ризики та формувати аналітичні прогнози щодо подальшого розвитку території.

Важливою складовою комплексного механізму удосконалення стратегічного управління розвитком територіальних громад повинна стати модернізація системи управління людським капіталом. Сучасні виклики свідчать про поступове загострення кадрової кризи у багатьох громадах, що проявляється у скороченні чисельності населення, відтоку молоді, дефіциті кваліфікованих спеціалістів та старінні трудових ресурсів. За таких умов ефективність стратегічного розвитку безпосередньо залежить від здатності громади формувати власну систему відтворення людського капіталу.

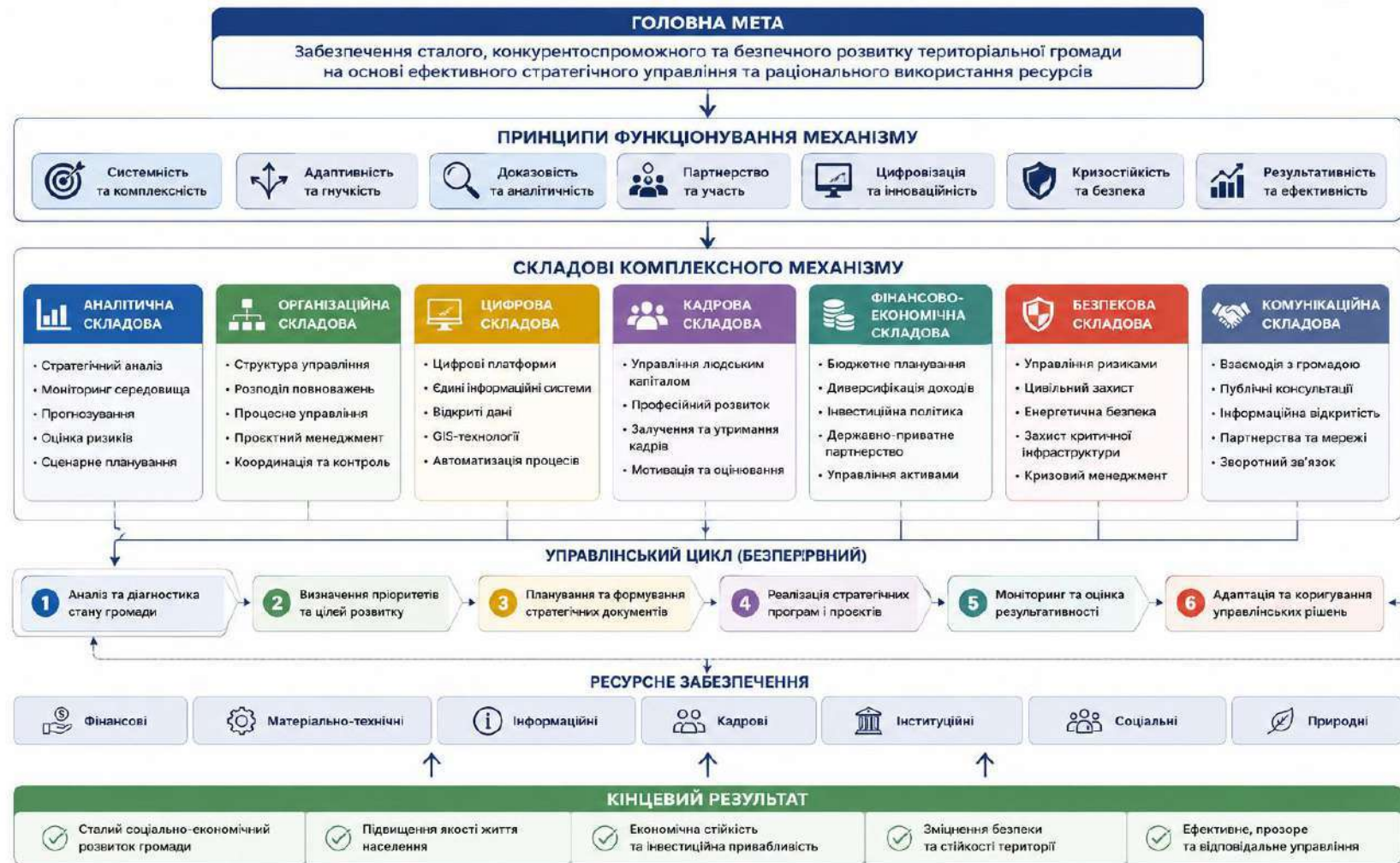


Рис. 3.2.1 – Структура комплексного механізму удосконалення стратегічного управління розвитком територіальних громад

Примітка. Джерело: складено автором роботи самостійно.

У межах запропонованого механізму доцільним виступає формування муніципальної кадрової політики стратегічного типу, орієнтованої на довгострокове забезпечення громади фаховими управлінськими, технічними, медичними, освітніми та підприємницькими кадрами. Реалізація подібної політики повинна включати створення систем підтримки молоді, розвиток муніципальних освітніх програм, стимулювання дистанційної зайнятості, підтримку локального підприємництва та створення умов для повернення населення після завершення воєнних дій.

Водночас стратегічне управління розвитком територіальних громад неможливе без модернізації фінансово-економічних механізмів управління. Значна частина громад залишається фінансово залежною від міжбюджетних трансфертів, що обмежує можливості реалізації масштабних стратегічних проєктів. У зв'язку з цим доцільним виступає перехід до моделі стратегічного фінансового управління громадою, заснованої на диверсифікації джерел фінансування, розвитку місцевої економічної бази та активізації інвестиційної діяльності.

Важливою особливістю запропонованого механізму повинна стати інтеграція безпекової складової у систему стратегічного управління. Воєнні ризики, загрози критичній інфраструктурі, енергетична нестабільність та гуманітарні виклики формують необхідність поєднання стратегічного розвитку громади із системою кризового менеджменту. За таких умов стратегічне управління повинно охоплювати не лише економічний розвиток, а й питання територіальної стійкості, резервування ресурсів, захисту інфраструктури та забезпечення безперервності функціонування громади в умовах надзвичайних ситуацій.

Суттєвий потенціал для удосконалення стратегічного управління територіальними громадами має впровадження мережевих моделей управління розвитком. Традиційна адміністративна модель управління дедалі більше втрачає ефективність через складність сучасних викликів та обмеженість ресурсів органів місцевого самоврядування. У зв'язку з цим доцільним виступає

формування багаторівневих партнерських мереж, що об'єднуватимуть місцеву владу, бізнес, громадські організації, наукові установи та міжнародних партнерів.

Подібний підхід дозволить забезпечити концентрацію ресурсів навколо стратегічних напрямів розвитку громади, активізувати інноваційну діяльність та підвищити конкурентоспроможність території. Особливого значення набуває розвиток партнерств у сферах енергетики, інфраструктури, цифровізації, медицини, освіти та відновлення територій.

Комплексний механізм удосконалення стратегічного управління розвитком територіальних громад повинен також передбачати формування системи постійного моніторингу результативності управлінських рішень. У сучасних умовах оцінювання ефективності стратегій розвитку повинно базуватися не на формальному виконанні окремих заходів, а на аналізі реального впливу управлінських рішень на рівень соціально-економічного розвитку громади, якість життя населення, інвестиційну активність, демографічну стабільність та рівень територіальної стійкості.

У зв'язку з цим доцільним виступає впровадження системи інтегрованих КРІ стратегічного розвитку громади, яка дозволить здійснювати оцінювання результативності управління за економічними, соціальними, інфраструктурними, безпековими, екологічними та цифровими індикаторами. Подібний підхід забезпечить формування об'єктивної системи оцінювання ефективності діяльності органів місцевого самоврядування та сприятиме підвищенню прозорості стратегічного управління.

Отже, розробка комплексного механізму удосконалення стратегічного управління розвитком територіальних громад повинна базуватися на формуванні інтегрованої системи управління територіальним розвитком, орієнтованої на адаптивність, інноваційність, кризостійкість та довгострокову результативність. Пріоритетного значення набуває інтеграція аналітичних, цифрових, кадрових, фінансових, безпекових та комунікаційних складових у межах єдиного стратегічного середовища управління громадою. Реалізація запропонованого механізму дозволить забезпечити формування спроможних,

конкурентоспроможних та стійких територіальних громад, здатних ефективно функціонувати в умовах післявоєнного відновлення та довготривалої трансформації системи публічного управління України.

Висновки до розділу 3

Сучасні умови функціонування територіальних громад України обумовлюють необхідність комплексної трансформації системи стратегічного управління відповідно до нових безпекових, економічних, соціальних та цифрових викликів. Ефективний розвиток територіальних громад у 2026 році вже неможливо забезпечити виключно за рахунок традиційних адміністративних механізмів управління, орієнтованих переважно на короткострокове реагування та формальне стратегічне планування. Пріоритетного значення набуває формування адаптивної, інноваційної та кризостійкої системи стратегічного менеджменту територій, здатної забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність, фінансову стійкість та інституційну спроможність громад.

Доцільно удосконалиити організаційно-управлінські механізми стратегічного розвитку територіальних громад шляхом впровадження адаптивного стратегічного управління, цифрових платформ управління розвитком, муніципальних аналітичних центрів, систем стратегічного кадрового менеджменту, міжмуніципального партнерства та інноваційних фінансово-управлінських моделей. Ключовою умовою підвищення ефективності стратегічного управління виступає інтеграція механізмів прогнозування, кризового менеджменту, цифрової аналітики, сценарного планування та управління ризиками у межах єдиного управлінського середовища. Запропоновані напрями удосконалення орієнтовані на підвищення гнучкості управлінських рішень, посилення інвестиційної привабливості громад,

формування кадрової стійкості та забезпечення економічної адаптивності територій.

Розроблено комплексний механізм удосконалення стратегічного управління розвитком територіальних громад, заснований на поєднанні аналітичної, організаційної, цифрової, кадрової, фінансово-економічної, безпекової та комунікаційної складових. Стратегічне управління розвитком територій повинно функціонувати як інтегрована система безперервного управлінського циклу, яка охоплює стратегічний аналіз, прогнозування, формування альтернативних сценаріїв розвитку, ресурсне забезпечення, моніторинг результативності та адаптивне коригування стратегічних пріоритетів. Особливого значення набуває впровадження smart-моделей управління, систем цифрового моніторингу, інтегрованих KPI стратегічного розвитку та мережових моделей взаємодії між владою, бізнесом, громадянськістю й міжнародними партнерами.

Отже, ефективне стратегічне управління розвитком територіальних громад повинно базуватися на принципах адаптивності, інноваційності, партнерства, доказовості управлінських рішень, цифрової інтегрованості та довгострокової стійкості. Реалізація запропонованих механізмів сприятиме формуванню спроможних, конкурентоспроможних та інституційно стійких територіальних громад, здатних ефективно функціонувати в умовах післявоєнного відновлення України, високої невизначеності зовнішнього середовища та тривалої трансформації системи публічного управління.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне вирішення актуального науково-прикладного завдання щодо удосконалення системи стратегічного управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

Установлено, що стратегічне управління розвитком територіальних громад у сучасних умовах виступає одним із ключових інструментів забезпечення ефективного функціонування системи місцевого самоврядування, підвищення конкурентоспроможності територій, зміцнення фінансової спроможності громад та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку. Визначено, що стратегічне управління необхідно розглядати як комплексний багаторівневий процес формування та реалізації довгострокових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного використання ресурсного потенціалу громади, адаптацію до зовнішніх викликів та підвищення якості життя населення.

Досліджено теоретичні підходи до визначення сутності розвитку територіальних громад та встановлено, що сучасні наукові концепції розглядають розвиток громади як системний процес трансформації економічного, соціального, інституційного та управлінського середовища території. Виявлено, що в умовах децентралізації особливого значення набувають принципи комплексності, системності, партнерства, прозорості, стратегічного планування та орієнтації на довгостроковий результат.

Обґрунтовано, що децентралізація є складним багаторівневим процесом трансформації системи публічного управління, який передбачає передачу повноважень, фінансових ресурсів та відповідальності від центральних органів влади до територіальних громад. Визначено, що реформа децентралізації створила передумови для посилення управлінської самостійності громад, підвищення рівня громадської участі, розвитку місцевої демократії та

формування спроможних територіальних громад. Водночас встановлено, що ефективність реалізації децентралізації значною мірою залежить від рівня інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, кадрового забезпечення та наявності ефективних механізмів стратегічного управління.

У процесі дослідження проаналізовано нормативно-правове та організаційне забезпечення стратегічного управління розвитком територіальних громад. Встановлено, що сучасна система нормативно-правового регулювання базується на Конституції України, Законах України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про засади державної регіональної політики», «Про добровільне об'єднання територіальних громад», Бюджетному кодексі України та інших нормативно-правових актах. Визначено, що чинна нормативно-правова база створює правові передумови для формування системи стратегічного планування територіального розвитку, однак потребує подальшого вдосконалення в частині інтеграції стратегічного, просторового та фінансового планування.

Проаналізовано сучасний стан соціально-економічного розвитку територіальних громад в умовах децентралізації та встановлено, що реформа місцевого самоврядування сприяла зростанню фінансової автономії громад, активізації інвестиційної діяльності, розвитку місцевої інфраструктури та підвищенню рівня управлінської самостійності. Разом із тим виявлено значні диспропорції у рівні розвитку територіальних громад, нерівномірність ресурсного забезпечення, залежність окремих громад від державних трансфертів та недостатній рівень кадрового потенціалу у сфері стратегічного управління.

У ході дослідження визначено основні проблеми та стримуючі чинники стратегічного розвитку територіальних громад. До ключових проблем віднесено недостатній рівень інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, недосконалість механізмів стратегічного планування, фрагментарність управлінських рішень, низький рівень координації між суб'єктами місцевого розвитку, недостатню інтегрованість громадськості у процеси стратегічного управління, обмеженість фінансових ресурсів та вплив

безпекових викликів, пов'язаних із воєнним станом і необхідністю післявоєнного відновлення територій.

Обґрунтовано необхідність удосконалення організаційно-управлінських механізмів стратегічного розвитку територіальних громад шляхом впровадження сучасних підходів до стратегічного планування, розвитку цифрових інструментів управління, посилення міжмуніципального співробітництва, підвищення рівня громадської участі та розвитку кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування. Встановлено, що ефективність стратегічного управління значною мірою залежить від здатності громади формувати комплексну систему взаємодії між владою, бізнесом, громадськістю та міжнародними партнерами.

У результаті дослідження розроблено комплексний механізм удосконалення стратегічного управління розвитком територіальних громад, який базується на інтеграції організаційних, фінансових, цифрових, кадрових та інституційних складових управління. Запропонований механізм передбачає впровадження системи багаторівневого стратегічного планування, удосконалення механізмів моніторингу та оцінювання результатів реалізації стратегій розвитку, активізацію інвестиційної діяльності, розвиток цифровізації управлінських процесів та забезпечення комплексного підходу до управління територіальним розвитком.

Доведено, що сучасна система стратегічного управління розвитком територіальних громад повинна базуватися на принципах сталого розвитку, адаптивності, партнерства, прозорості, інноваційності та орієнтації на потреби населення. В умовах децентралізації та післявоєнного відновлення України стратегічне управління перетворюється на один із ключових інструментів забезпечення стійкості територіальних громад, формування ефективної системи локального врядування та підвищення спроможності територій до довгострокового розвитку.

Отже, поставлену мету дослідження досягнуто, а визначені завдання виконано у повному обсязі. Отримані результати можуть бути використані органами місцевого самоврядування при формуванні стратегій розвитку

територіальних громад, удосконаленні механізмів стратегічного планування та реалізації політики місцевого розвитку в умовах децентралізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р., Демків І., Струмецький О. Базисні положення формування інструментів управління економічним розвитком територіальних громад. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. № 3 (1). С. 198-204. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-29](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-29) (дата звернення: 25.06.2026).
2. Антонюк Н. А., Процик О. С., Любка В. В., Жеребук Ю.-Д. Р., Савка В. Б. Система управління соціально-економічним розвитком територіальних громад у сучасних інституційних умовах. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. № 36/2023. С.217-224. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7794831> (дата звернення: 25.06.2026).
3. Архипенко І. М. Стратегічне управління розвитком об'єднаних територіальних громад. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2019. № 2 (22). С. 1-10. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/pandr_2019_2_21.pdf (дата звернення: 25.06.2026).
4. Білоус Я. Ю., Василенко В. А. Формування системи організаційного забезпечення розвитку територіальних громад України: теоретичні аспекти. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2024. № 6 (286). С. 210-216. URL: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/1034/994> (дата звернення: 25.06.2026).
5. Бліщук К. М. Сталий розвиток територіальних громад в контексті децентралізаційних змін. Економічний простір. 2024. № 190. С. 104-107. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/-/index.php/journal/article/view/1468/1412> (дата звернення: 25.06.2026).

6. Бурик З. Стратегічне планування розвитку територій, як інструмент управління. Публічне урядування. 2020. № 5 (25). С. 53-62. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5\(25\)-53-62](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-5(25)-53-62) (дата звернення: 25.06.2026).
7. Бурик М. М., Джегур Г. В. Стратегія розвитку територіальної громади: позитивні приклади формування і реалізації. Публічне урядування. 2024. № 2 (39). С. 6-16. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2\(39\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2(39)-1) (дата звернення: 25.06.2026).
8. Бучанська міська територіальна громада: офіційний сайт. <https://bucha-rada.gov.ua/bucha-united-local-community> (дата звернення: 25.06.2026).
9. Бюджетний кодекс України: Кодекс від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 25.06.2026).
10. Вінницька міська територіальна громада: офіційний сайт. <https://www.vmr.gov.ua> (дата звернення: 25.06.2026).
11. Гоголь Т. В. Вироблення та напрями застосування сучасних технологій у публічному управлінні задля забезпечення спроможності територіальних громад. Theory and Practice of Public Administration. 2025. № 1 (80). URL: <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-14> (дата звернення: 25.06.2026).
12. Гончарук Н. Співробітництво територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні. Аспекти публічного управління. 2023. № 11(2). С. 24-30. URL: <https://doi.org/10.15421/152315> (дата звернення: 25.06.2026).
13. Дерій Ж., Грицку Ю., Стецик Я. Стратегія розвитку територіальних громад в умовах сучасних соціально-економічних викликів. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2025. № 3 (43). URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/344010> (дата звернення: 25.06.2026).
14. Джегур Г. В., Стілл А. В. Особливості публічного управління соціально-економічним розвитком громад в умовах сучасних викликів. Публічне урядування. 2025. №4 (41). С. 13-26. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4\(41\)-2](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4(41)-2) (дата звернення: 25.06.2026).

15. Дніпровська міська територіальна громада: офіційний сайт. <https://dniprorada.gov.ua> (дата звернення: 25.06.2026).
16. Довженко В. А., Войтенко А. Б., Плотнікова М. Ф. Використання європейського досвіду партисипативного управління в стратегічному плануванні розвитку територіальних громад. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 12. URL: https://www.researchgate.net/profile/Mariia-Plotnikova-2/publication/349129408_THE_USE_OF_EUROPEAN_EXPERIENCE_OF_PARTICIPATORY_MANAGEMENT_IN_STRATEGIC_PLANNING_OF_TERRITORIAL_COMMUNITIES_DEVELOPMENT/links/61e87be7dafcdb25fd3866b8/THE-USE-OF-EUROPEAN-EXPERIENCE-OF-PARTICIPATORY-MANAGEMENT-IN-STRATEGIC-PLANNING-OF-TERRITORIAL-COMMUNITIES-DEVELOPMENT.pdf (дата звернення: 25.06.2026).
17. Житомирська міська територіальна громада: офіційний сайт. <https://zt-rada.gov.ua> (дата звернення: 25.06.2026).
18. Заяць Т., Романюк С., Краєвська Г., Дяконенко О., Сова О. Пріоритетні напрями формування спроможних територіальних громад в Україні. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2024. № 10 (1). С. 135-164. URL: <https://are-journal.com/are/article/view/797> (дата звернення: 25.06.2026).
19. Іваній О. Механізми залучення громадськості до стратегічного управління територіальними громадами в умовах децентралізації. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2025. № 33. С. 265-273. URL: <https://doi.org/10.35432/tisb332025331764> (дата звернення: 25.06.2026).
20. Івано-Франківська міська територіальна громада: офіційний сайт. <https://www.mvk.if.ua> (дата звернення: 25.06.2026).
21. Козир С. Децентралізація та регіональна політика відновлення України в умовах воєнного стану: проблеми і рекомендації. Scientific Journal EMPIRIO. 2025. № 1. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3173d154-d9b8-479c-975f-39146bbb1849/content> (дата звернення: 25.06.2026).

22. Колодій О. М. (2024). Особливості розвитку територіальних громад в сучасних воєнних умовах. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2024. № 13. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-05> (дата звернення: 25.06.2026).
23. Конституція України: Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 25.06.2026).
24. Кравець О. О. Теоретичні засади сталого розвитку територіальних громад: Публічно-управлінський аспект. Державне будівництво. 2024. № 1 (35). С. 218 -229. URL: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-16> (дата звернення: 25.06.2026).
25. Крайник О. Управління розвитком територіальних громад у контексті сучасних викликів. Економіка та суспільство. 2021. № 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-49> (дата звернення: 25.06.2026).
26. Криворізька міська територіальна громада: офіційний сайт. <https://kr.gov.ua> (дата звернення: 25.06.2026).
27. Ксьонжик І. В., Потравка Л. О., Замковий В. М. Соціально-економічний розвиток територіальних громад в Україні в контексті децентралізації. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1843> (дата звернення: 25.06.2026).
28. Лагодієнко М. О. Стратегічне управління розвитком територіальних громад: оцінювання ефективності та напрями удосконалення. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. № 5. С. 152-157. URL: <https://apie.org.ua/uk/strategichne-upravlinnya-rozvytkom-terytorialnyh-gromad-oczinyuvannya-efektyvnosti-ta-napryamy-udoskonallynya/> (дата звернення: 25.06.2026).
29. Лівандовська О. А., Камашев А. В. Інтегрований підхід до відновлення територій: управління розвитком та інфраструктурне забезпечення. Сталий розвиток економіки. 2025. № 3 (54). С. 87-93. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-13> (дата звернення: 25.06.2026).

30. Лопушинський І. П., Філіппова В. Д., Плющ Р. М. Механізми забезпечення сталого розвитку територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2022. № 4 (83). URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.22> (дата звернення: 25.06.2026).
31. Лопушинський І. П., Філіппова В. Д., Плющ Р. М. Механізми забезпечення сталого розвитку територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні. Вісник ХНТУ. 2022. № 4 (83). С. 154-160. URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/23/22 (дата звернення: 25.06.2026).
32. Луцька міська територіальна громада: офіційний сайт. <https://www.lutskrada.gov.ua/pages/korotka-informatsiia-pro-lutsku-misku-terytorialnu-hromadu-roztashuvannia-klimat> (дата звернення: 25.06.2026).
33. Львівська міська територіальна громада: офіційний сайт. <https://city-adm.lviv.ua/lmr/lviv-community/> (дата звернення: 25.06.2026).
34. Магійович І. Стратегічне управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації влади. Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти. 2026. № 2. С. 51-53. URL: <https://lvet.edu.ua/images/step/2026/05/04/2026.pdf#page=51> (дата звернення: 25.06.2026).
35. Миколаївська міська територіальна громада: офіційний сайт. <https://gromada.info/gromada/mykolaiv/> (дата звернення: 25.06.2026).
36. Міністерство розвитку громад та територій: офіційний сайт. <https://mindev.gov.ua> (дата звернення: 25.06.2026).
37. Муніципальний енергетичний план Житомирської міської територіальної громади на період до 2030 року. Житомирська міська рада. 2025. <https://zt-rada.gov.ua/files/upload/sitefiles/doc1766500509.pdf> (дата звернення: 25.06.2026).
38. Невмержицька С. М., Цалко Т. Р., Бреус С. В., Бондаренко С. М. Стратегічне планування розвитку територій. Державне удосконалення та

розвиток. 2021. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1992> (дата звернення: 25.06.2026).

39. Окуньовська Ю. В. Особливості планування розвитку деокупованих територіальних громад. Політичне життя. 2025. № 4. С. 32-38. URL: <https://share.google/jDLmCLa6wZ74U0h3q> (дата звернення: 25.06.2026).

40. Опанасюк Ю. А., Деміхов О. І., Таранюк Л. М., Таранюк К. В., Дегтярьов В. А. Особливості розроблення стратегії розвитку територіальної громади в сучасних умовах. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 5. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.5.6> (дата звернення: 25.06.2026).

41. Панчишин Т., Вдовин М. Компоненти сталого розвитку територіальних громад та регіонів в умовах суспільно-політичних викликів. Економіка та суспільство. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-23> (дата звернення: 25.06.2026).

42. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. Науковий вісник: Державне управління. 2021. № 1 (7). С. 195–215. URL: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)-195-215](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-195-215) (дата звернення: 25.06.2026).

43. Петруха С. Децентралізація і сталий розвиток сільських територій: інституціональне регулювання. Economic Analysis. 2023. № 33. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2023.04.224> (дата звернення: 25.06.2026).

44. Пирога І. С., Пирога М. І. Роль місцевого самоврядування у відбудові в умовах воєнного стану. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2023. № 77. С. 117-123 URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.77.1.18> (дата звернення: 25.06.2026).

45. Про добровільне об'єднання територіальних громад: Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення: 25.06.2026).

46. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 25.06.2026).

47. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text> (дата звернення: 25.06.2026).

48. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 25.06.2026).

49. Про регулювання містобудівної діяльності: Закон України від 17.02.2011 № 3038-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text> (дата звернення: 25.06.2026).

50. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення: 25.06.2026).

51. Про хід виконання Програми сприяння залученню інвестицій у Вінницьку міську територіальну громаду на 2024-2026 роки у 2024 році: Рішення № 2781 від 28.03.2025. <https://www.vmr.gov.ua/media/Департамент%20економіки/Про%20хід%20виконання%20Програми%20сприяння%20залученню%20інвестицій%20у%20ВМТГ%20на%202024-2026%20роки%20у%202024%20році.pdf> (дата звернення: 25.06.2026).

52. Пронько Л., Затайдух К., Чорний Я. Економічний розвиток територіальних громад: сутність, особливості та стратегічні перспективи. Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-65> (дата звернення: 25.06.2026).

53. Сасевич Р. В. Стратегічні напрями розвитку суспільно-владної взаємодії в умовах геополітичних загроз. Держава та регіони. 2024. № 4. С. 276-

283. URL: https://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2024/43.pdf (дата звернення: 25.06.2026).

54. Саєнко О. О. Стратегічне управління економічним розвитком територіальної громади. Публічне адміністрування та національна безпека. 2025. № 8 (61). С. 57-62. URL: <https://humanitarian.com.ua/index.php/public-administration/article/download/413/431> (дата звернення: 25.06.2026).

55. Семенюк І., Іванченко Г., Веслова Я. Стратегічний розвиток громад в умовах подолання воєнних викликів: проєктний підхід. Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-5> (дата звернення: 25.06.2026).

56. Стратегічний план розвитку Тернопільської міської територіальної громади до 2029 року та його виконання. Тернопільська міська рада. <https://ternopilcity.gov.ua/strategichni-ta-programni-dokumenti/plan-strategichnogo-rozvitku-mista-ternopolya-do-2025-roku/> (дата звернення: 25.06.2026).

57. Стратегічні та секторальні плани розвитку громади. Офіційний сайт Бучанської міської ради. <https://bucha-rada.gov.ua/content/strategichni-ta-sektoralni-plany-rozvytku-gromady> (дата звернення: 25.06.2026).

58. Стратегія 2030. Чернівецька міська рада. <https://city.cv.ua/mt/strategia2030/strategiya-2030-71> (дата звернення: 25.06.2026).

59. Стратегія розвитку Луцької міської територіальної громади до 2030 року. Луцька міська рада. <https://www.lutskrada.gov.ua/pages/stratetiia> (дата звернення: 25.06.2026).

60. Стратегія розвитку Миколаївської територіальної громади на період до 2027 року. Миколаївська міська територіальна громада. 2023. <https://mykolaivmr.gov.ua/wp-content/uploads/2023/09/strategiya-mykolayivskoyi-tg.pdf> (дата звернення: 25.06.2026).

61. Стратегія розвитку Хмельницької міської територіальної громади до 2035 року. Хмельницька міська рада. <https://www.khm.gov.ua/uk/node/64755> (дата звернення: 25.06.2026).

62. Територіальні громади 2025: ключові зміни та їхні наслідки. Децентралізація. 2026. <https://decentralization.ua/news/20433> (дата звернення: 25.06.2026).
63. Тернопільська міська територіальна громада: офіційний сайт. <https://ternopilcity.gov.ua> (дата звернення: 25.06.2026).
64. Томашук І. В., Томашук І. О. Стратегічні основи інноваційного розвитку територіальних громад. Економіка та суспільство. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-81> (дата звернення: 25.06.2026).
65. У Львові затвердили стратегію розвитку Львівської міської громади на 2026 – 2028. Львівська міська рада. 2025. <https://city-adm.lviv.ua/news/community/u-lvovi-zatverdily-stratehiiu-rozvytku-lvivskoi-miskoi-hromady-na-2026-2028/> (дата звернення: 25.06.2026).
66. Хмельницька міська територіальна громада: офіційний сайт. <https://www.khm.gov.ua/uk/pro-hromadu/khmelnyska-miska-hromada> (дата звернення: 25.06.2026).
67. Хошуляк О. О. Стратегічне планування в системі управління сталим розвитком територіальних громад. Економічна політика регіонального розвитку і місцеве самоврядування. 2022. № 4. С. 68-73. URL: <https://share.google/4QdmJrenwrD0SFrNo> (дата звернення: 25.06.2026).
68. Хошуляк О. Удосконалення інструментарію стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад. Науковий журнал «Економіка і регіон». Полтава: ПНТУ. 2023. № 4 (87). С. 110-118. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4\(87\).2789](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.4(87).2789) (дата звернення: 25.06.2026).
69. Чернівецька міська територіальна громада: офіційний сайт. <https://chernivecka-gromada.gov.ua> (дата звернення: 25.06.2026).
70. Чикаренко І. А., Чикаренко О. О., Ушакова А. С. Досвід стратегічного управління розвитком об'єднаних територіальних громад. Аспекти публічного управління. 2018. № 10. С. 54-61. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&I

[MAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/aplup_2018_6_10_9.pdf](#)

(дата звернення: 25.06.2026).

71. Шевченко О., Лісневська Ю. Удосконалення системи стратегічного планування соціально-економічного розвитку територіальних громад. Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. 2022. № 2 (3). С. 36-40. URL: <https://share.google/9FJvkOOjYhexRUOWm> (дата звернення: 25.06.2026).

72. Штика Ю., Линник М., Есманов О. Систематизація методичного інструментарію стратегічного планування розвитку територій. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. № 1(10). С. 52-55. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.10-9> (дата звернення: 25.06.2026).

73. Ярема Л. В., Замора О. І. Управління розвитком територіальної громади. Ефективна економіка. 2021. № 5. URL: https://www.academia.edu/101102592/Territorial_Community_Development_Management (дата звернення: 25.06.2026).

74. Ясенецький В. С. Фінансова спроможність територіальних громад: інтеграція інноваційних інструментів та адаптивного управління в період відновлення. European scientific journal of Economic and Financial innovation. 2025. № 4 (18). URL: <http://doi.org/10.32750/2025-0429> (дата звернення: 25.06.2026).

75. Damages to Ukraine's infrastructure due to the war have risen to \$170 billion – KSE Institute estimate as of November 2024. <https://kse.ua/about-the-school/news/damages-to-ukraine-s-infrastructure-due-to-the-war-have-risen-to-170-billion-kse-institute-estimate-as-of-november-2024/> (дата звернення: 25.06.2026).

76. Digital Capacity And Data Assessment For Recovery & Development Insights From The Community-Level Assessment. UNDP. 2025. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-03/digital-capacity-and-data-assessment-12-march.pdf> (дата звернення: 25.06.2026).

77. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. OECD. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en/full-report/fostering-macroeconomic-stability-and-a-sustainable-recovery_24ed81a1.html (дата звернення: 25.06.2026).

78. Supporting Regional and Municipal Reconstruction and Recovery in Ukraine. OECD. <https://www.oecd.org/en/about/projects/supporting-regional-and-municipal-reconstruction-and-recovery-in-ukraine.html> (дата звернення: 25.06.2026).

79. Ukraine Fourth Rapid Damage And Needs Assessment Rdna4. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P1801741ca39ec0d81b5371ff73a675a0a8.pdf> (дата звернення: 25.06.2026).

80. Ukraine Internal Displacement Report. General Population Survey. 2026. https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/IOM_UKR_Internal%20Displacement%20Report_GPS%20R22_January_2026%201.pdf (дата звернення: 25.06.2026).

81. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. European Union. https://enlargement.ec.europa.eu/news/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released-2025-02-25_en (дата звернення: 25.06.2026).

ЗГОДА здобувачки освіти Державного університету економіки і технологій про перевірку кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату та розміщення в Репозитарії ДУЕТ

Я, **Мірошнікова Елла Олегівна**, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Стверджую, що кваліфікаційна бакалаврська робота **«Удосконалення системи стратегічного управління розвитком територіальних громад в умовах децентралізації»** виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавала і не одержувала недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають покликання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомена. Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформована, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» згадана робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ) та ознайомена з умовами такого розміщення.

18.06.2026 р.

