**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Кафедра менеджменту**

**«Допущено до захисту»**
**«____» _____20___ р.**

**Завідувач кафедри, к.е.н., доцент**
**_____Наталія ВЕРНЮК**

# КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

## БАКАЛАВРА

# «УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДМИТРУШКІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконав: студент 3 курсу, групи 31 к-м спеціальності 073 «Менеджмент»

**ГОРБЕНКО Михайло Вікторович**

Керівник: к.е.н., доцент

**ГОМЕНЮК Марина Олександрівна**

**Умань – 2026**

**ЗМІСТ**


| | |
|---|---|
| **ВСТУП** | |
| **РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД** | |
| **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ДМИТРУШКІВСЬКОЮ СІЛЬСЬКОЮ ОБ'ЄДНАНОЮ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ** | |
| **РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДМИТРУШКІВСЬКОЇ СОТГ** | |
| **ВИСНОВКИ** | |
| **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ** | |

# ВСТУП

Масштабна реформа децентралізації влади та трансформація системи місцевого самоврядування в Україні кардинально змінили парадигму управління територіями. Передача фінансових ресурсів, майна та широких повноважень на базовий рівень створила унікальні передумови для підвищення економічної спроможності та інвестиційної привабливості новоутворених об'єднаних територіальних громад (ОТГ). Головним критерієм успішності функціонування сучасної громади стає не просто зміна адміністративних кордонів, а здатність її керівництва сформувати спільне бачення майбутнього та забезпечити високу якість муніципальних послуг.

Становлення спроможних громад в умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану, генерує потребу в пошуку дієвих інструментів управління їхнім розвитком. Ефективне використання ресурсного потенціалу та раціональний розподіл місцевих фінансів неможливі без науково обґрунтованих управлінських рішень. Саме спроможні громади є фундаментом, що визначає загальну конкурентоспроможність держави.

Проблематика управління місцевим розвитком ґрунтовно досліджувалася такими вченими, як В. Бабаєв, З. Варналій, Н. Гринчук, В. Куйбіда, М. Орлатій та інші. Вагомий внесок у вивчення регіонального просторового поступу зробили Ю. Ковбасюк, О. Скидан, В. Вакуленко та О. Берданова. Водночас проблема вдосконалення управлінських механізмів саме сільських громад в умовах динамічних змін залишається недостатньо вивченою , що й визначає актуальність теми дослідження.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є поглиблення теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління соціально-економічним розвитком Дмитрушківської сільської об'єднаної територіальної громади (СОТГ).

Для досягнення мети вирішено такі **завдання**:

– дослідити теоретико-методологічні основи та механізми управління розвитком громад;

– здійснити комплексний аналіз впливу факторів зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу Дмитрушківської СОТГ;

– проаналізувати поточний стан та виявити ключові особливості управління громадою;

– обґрунтувати застосування SMART-моделі управління та методу сценарного прогнозування для визначення оптимальної траєкторії розвитку громади до 2032 року;

– розробити практичні рекомендації щодо оптимізації функціональних повноважень відділів сільської ради та впровадження системи безперервного навчання кадрів.

– запропонувати інноваційні інструменти муніципального менеджменту (е-демократія, маркетинг території, міжмуніципальне співробітництво) та розрахувати прогнозну ефективність їх впровадження.

**Об’єктом дослідження** є процеси та механізми управління соціально-економічним розвитком базових територіальних громад.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та прикладні аспекти вдосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком Дмитрушківської сільської територіальної громади.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в тому, що розроблені стратегічні рекомендації можуть бути безпосередньо впроваджені в діяльність Дмитрушківської сільської ради під час формування політики розвитку громади.

# РОЗДІЛ 1.
# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Фундаментальним аспектом у процесі розроблення базисних векторів державної регіональної політики, а також визначення стратегічних пріоритетів територіального поступу на тривалу перспективу, виступає наукове обґрунтування теоретико-методологічного базису. Це також є критично важливим для пошуку оптимальних траєкторій модернізації управлінського інструментарію на рівні держави.

Еволюція наукових уявлень про сутність регіональної політики, її роль у структурі загальнодержавної стратегії соціально-економічного поступу та характер впливу на управлінські процеси відбувалася паралельно з трансформацією економічного середовища. На ці процеси суттєво впливали глобальні інтеграційні тенденції – економічні, політичні та культурні, що коригували особливості розвитку територій як у загальносвітовому вимірі, так і в масштабах окремих національних систем.

Як підкреслюють В.М. Вакуленко та М.К. Орлатий, межа XX–XXI століть ознаменувалася в європейській регіоналістиці утвердженням інституціональної парадигми територіального поступу. Її концептуальне ядро базується на ідеології комплексного планування та принципах збалансованого сталого просторового розвитку. Дана парадигма вимагає ретельного аналізу демографічної ситуації та міграційної динаміки, врахування чинників енергетичної безпеки в умовах оновлення географії енергосистем, а також оцінки потужності транспортно-торговельних коридорів (зокрема морського сполучення). Невід'ємною складовою є екологічний контекст: адаптація до кліматичних змін у територіальному розрізі, підтримка стійкості екосистем і середовища проживання, а також збереження й покращення сухопутних та морських ландшафтів [33, с.37].

Дослідженням актуальних викликів територіального прогресу та розробкою шляхів оптимізації управлінських систем займаються кілька провідних наукових шкіл регіоналістики:

– Англо-американська школа акцентує увагу на комплексному вивченні економічних, соціальних, політичних та географічних факторів, що зумовлюють виникнення регіональних проблем [33, с.39]. У межах цього підходу регіональна політика трактується як діяльність державних інституцій, спрямована на ефективний розподіл ресурсів, нівелювання міжрегіональних соціально-економічних розбіжностей та забезпечення гармонійного внутрішнього розвитку територій [33, с.39].

– Європейська школа диференціює регіональну проблематику за галузевим принципом [33, с.39]. Аналізу піддаються різноманітні типи територій: від природно-кліматичних зон та адміністративно-політичних одиниць до економічних районів та екологічних регіонів [33, с.39]. Це дозволяє застосовувати різнопланові критерії оцінки розвитку, проте основний фокус досліджень спрямований на визначення ролі регіону в загальнонаціональній системі поділу праці та його господарській спеціалізації [33, с.39].

– Українська школа прагне до синтезу методологічних напрацювань обох напрямів, поєднуючи міждисциплінарний аналіз англо-американської традиції з диференційованим підходом європейської регіоналістики. Більшість вітчизняних фахівців розглядають природні умови, географічне розташування та наявність ресурсного потенціалу як фундаментальні, об'єктивні чинники, що визначають консервативний вектор розвитку територій.

Сучасні тренди економічного саморозвитку територій спричиняють глибоку трансформацію структури політичного простору [29]. Як підкреслює Є. Г. Карташов, реалізація принципів «нового регіоналізму» переорієнтовує вектор співпраці з загальнодержавного рівня на безпосередню взаємодію з окремими регіонами, які стають повноправними суб'єктами загальноєвропейських процесів [12, с.39]. Концепція регіональної автономії

передбачає здатність території самостійно вибудовувати відносини з глобальним ринком та інтегруватися в європейський простір, вступаючи у відносини конкуренції або партнерства [12, с.39].

Згідно з поглядами О. В. Скидана, регіон слід розглядати як самостійну економічну систему, що володіє власними ресурсами, стратегічними цілями та вектором поступу. Для реалізації цього потенціалу територіальні одиниці потребують розширення повноважень у сфері забезпечення свого соціально-економічного зростання. Це зумовлює потребу у формуванні дієвої управлінської моделі, здатної ефективно залучати фінансові та інвестиційні потоки, нарощувати виробничий і фіскальний базис регіону, а також забезпечувати автономність у прийнятті рішень щодо використання місцевих ресурсів і бюджетних активів для реалізації ключових регіональних завдань.

Своєю чергою, В. П. Якобчук наголошує на тому, що державне регулювання територіального розвитку має спиратися на комплекс узгоджених інструментів:

– нормативно-правовий базис: сукупність законів, що регламентують фінансово-бюджетні права регіонів, їхні повноваження у розпорядженні майном, участь у державних стратегіях розвитку та механізми надання соціальної допомоги;

– фінансово-бюджетні важелі: система адресної підтримки територій через державне інвестування, субсидування, пільгове оподаткування та кредитування, а також за допомогою наповнення місцевих бюджетів і стимулювання притоку іноземного капіталу;

– державні регіональні програми: цільові проєкти, спрямовані на пожвавлення ринкових процесів, структурну модернізацію промисловості, розв’язання проблем зайнятості, розбудову соціальної інфраструктури та гарантування екологічної безпеки;

– спеціальні економічні зони: створення особливих умов для господарювання в окремих територіальних межах;

– транскордонна взаємодія: активізація співпраці між різними регіонами та розвиток партнерства на прикордонних територіях.




**Рис. 1.1 Комплекс інструментів державного регулювання територіального розвитку**

У сучасних умовах просторовий розвиток територій виступає ключовим вектором економічної стратегії держави. Забезпечення стабільного та довготривалого макроекономічного зростання безпосередньо залежить від раціонального залучення природно-ресурсного базису на місцях. З огляду на це, критичної ваги набуває розробка та впровадження інноваційних управлінських механізмів, які дозволять ідентифікувати та максимально розкрити унікальні резерви й потенційні можливості кожної окремої територіальної одиниці країни [31].

Ось оригінально перефразований текст із збереженням наукової стилістики та всіх посилань на джерела:

У сучасних реаліях територіальна громада виступає фундаментальною соціальною інституцією, на яку покладено широкий спектр функцій щодо забезпечення прогресу на місцях. Побудова в Україні правової держави та розвиненого громадянського суспільства безпосередньо корелює із

формуванням і стабільним розвитком громади як самоврядного середовища. По суті, вона є відкритою, самоорганізованою складовою частиною суспільної системи, що об’єднує різноманітні інститути, організації та об’єднання громадян.

Відповідно до положень статті 140 Конституції України, місцеве самоврядування визначається як право територіальної громади – жителів села (або добровільного об'єднання кількох сіл), селища чи міста – самостійно розв’язувати питання місцевого рівня у чітких межах правового поля держави.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» трактує це поняття як гарантоване державою право та реальну спроможність мешканців населених пунктів брати на себе відповідальність за вирішення локальних справ, діючи безпосередньо або через уповноважені органи та посадових осіб.

Отже, територіальна громада є первинним суб’єктом самоврядування. Вона об’єднує всіх мешканців (включаючи громадян України, іноземців, біженців та вимушених переселенців), які постійно проживають або працюють на певній території. Через муніципальні структури або пряму участь вони вирішують місцеві питання, будучи пов’язаними системними територіально-особистісними зв’язками.

Природа територіальної спільноти розкривається через активну участь її членів в управлінні ключовими сферами життя території – від політичних до соціально-культурних процесів – задля забезпечення її гармонійного та сталого поступу.

Економічний та соціальний розвиток громади як об'єкт муніципального менеджменту характеризується такими рисами:

– координованість: нерозривний зв’язок та взаємозалежність соціальних і економічних трансформацій;

– передбачуваність: можливість моделювання та прогнозування процесів для ефективного впливу на них;

– керованість: постійний моніторинг та оперативна протидія негативним явищам;

– цілеспрямованість: акумуляція ресурсів для реалізації чітко визначених пріоритетів;

– об’єктивність: виключення суб’єктивного чинника при розробці та ухваленні рішень;

– раціональність: пошук та впровадження найбільш ефективних моделей діяльності;

– соціальна орієнтованість: фокус на забезпеченні добробуту та якості життя кожного члена громади.

До стратегічного переліку завдань територіальної громади належать: стратегічне планування та боротьба за інвестиційні потоки; розробка та поширення чіткої візії економічного майбутнього; ефективна експлуатація локальних ресурсів для створення конкурентних переваг. Також критично важливим є забезпечення синергії між ключовими учасниками, підтримка інноваційних інституцій та здатність місцевих установ вчасно адаптуватися до викликів глобальної економіки.

З організаційно-структурної точки зору, система місцевого самоврядування трактується як комплексний інституційний механізм. Він охоплює сукупність самоврядних органів, структур самоорганізації мешканців та різноманітних організаційних інструментів, завдяки яким територіальна громада та її складові реалізують свої функціональні обов'язки і розв'язувати нагальні питання локального значення [1].

Базова архітектура цієї системи формується з таких ключових компонентів:

1. безпосередньо самої територіальної громади;
2. представницьких органів базового рівня (рад сіл, селищ чи міст);
3. головних посадових осіб (сільського, селищного або міського голови);
4. виконавчих апаратів та комітетів відповідних місцевих рад;
5. органів субрегіонального та регіонального представництва, які акумулюють та захищають спільні інтереси громад (районних та обласних рад);
6. легалізованих осередків самоорганізації населення.

Управління розвитком сільської територіальної громади – це процес, спрямований на підвищення якості життя мешканців, фінансову спроможність та сталий розвиток через стратегічне планування, співпрацю та ефективне використання місцевих ресурсів. Громади перетворюються на суб'єктів управління, самостійно відповідаючи за свій економічний розвиток.

Ключові аспекти управління розвитком:

– стратегічне планування: розробка Стратегії розвитку громади, яка визначає довгострокові цілі.

– фінансова спроможність: підвищення доходів бюджету, залучення інвестицій та грантів.

– співпраця та взаємодія: створення міжвідомчих комісій, спільні проєкти, залучення громадськості (мешканців) до прийняття рішень.

– розвиток сільських територій: сталий розвиток, спрямований на покращення інфраструктури, економічного та соціального рівня життя.

– місцеве самоврядування: реалізація повноважень через органи місцевого самоврядування (ОМС) для вирішення питань місцевого значення.

Для ефективного управління громади використовують інструменти, такі як інтегровані системи управління та комунікації, тренінги та спільна проєктна діяльність.

Ефективне управління соціально-економічним розвитком територіальної громади вимагає переходу від формального адміністрування до сучасного муніципального менеджменту. Базові принципи, на яких має ґрунтуватися управлінська діяльність на місцевому рівні, зводяться до наступного:

1. Комплексність та системний підхід до управління. Управлінські рішення не повинні зводитися до точкового гасіння криз або неконтрольованого залучення будь-якого бізнесу заради статистичних показників. Дійсно ефективний місцевий менеджмент вимагає синхронізації дій: він має бути багатовекторним і розв'язувати комплекс проблем, балансуючи між економічними інтересами, соціальними потребами та екологічною безпекою. Керівництво громади зобов’язане оперувати всім

спектром локальних ресурсів, враховуючи специфіку та внутрішній капітал території.

2. Інституційне лідерство та візійність. Сучасне управління неможливе без проактивного лідерства з боку органів місцевого самоврядування. Використання лідерського потенціалу трансформує владу з простого виконавчого апарату на модератора розвитку, що є основою впровадження парадигми «Доброго врядування» (Good Governance). Муніципальне лідерство дозволяє управлінцям:

- адекватно реагувати на виклики макросередовища;
- розбудовувати інституційну спроможність самоврядування;
- капіталізувати інтелектуальний потенціал мешканців і кадрового апарату;
- вибудовувати ефективну комунікацію із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами);
- гарантувати високі стандарти надання публічних послуг.

Дієвість такого лідерства базується на формуванні спільного, реалістичного бачення майбутнього громади, яке розділяють її мешканці.

3. Інноваційність та адаптивність управлінських рішень. Стрімкі трансформації глобального середовища вимагають від місцевого менеджменту відмови від шаблонних, бюрократичних підходів. Управління розвитком має базуватися на пошуку неординарних, креативних шляхів стимулювання економіки (наприклад, підтримка крафтових виробництв, цифровізація послуг, економіка вражень). Гнучке та нестандартне управлінське мислення має перетворитися на базовий стандарт роботи муніципалітету.

4. Синергія партнерства та інклюзивне управління. Дієвий муніципальний менеджмент реалізується виключно через механізми горизонтальної взаємодії. Формування стійких партнерств між владою, локальним бізнесом, громадським сектором та населенням є критичною умовою успіху. Жоден орган влади не володіє абсолютно всіма ресурсами для

автономного розвитку. Тому залучення громади до процесів управління створює потужний синергетичний ефект, компенсуючи дефіцит кадрів чи фінансів.

5. Інтеграція у відкриті економічні системи. В умовах децентралізації управлінський апарат громади має мислити глобально, діючи локально. Управління повинно змістити фокус із закритої самодостатності на пошук своїх унікальних ніш на ширших ринках. Завдання менеджменту — виявити та капіталізувати *порівняльні переваги* (здатність виробляти локальний продукт з меншими витратами) та *конкурентні переваги* (стратегічну унікальність території), щоб посилити економічні позиції громади порівняно з сусідами.

6. Баланс стратегічних цілей та швидких результатів (Quick Wins). Хоча управління розвитком орієнтоване на довгострокову перспективу, для підтримки довіри суспільства керівництво має забезпечувати видимі позитивні зміни вже у короткостроковому періоді. Покрокова реалізація локальних проєктів та регулярне звітування про проміжні успіхи мотивує жителів, доводить спроможність влади та стимулює інвесторів до подальшої співпраці.

7. Випереджувальний характер управління. Замість реактивного гасіння пожеж, муніципальний менеджмент має бути проактивним. У світі, що постійно змінюється, жорсткі консервативні методи управління є деструктивними. Успішність громади напряму залежить від того, наскільки швидко її керівництво здатне адаптуватися до нових законодавчих, економічних чи безпекових обставин і конвертувати ці зміни на власну користь.

8. Оперативність та орієнтація на результат. Цінність управлінського апарату полягає не в нескінченних нарадах чи генеруванні документів, а у здатності трансформувати стратегії у конкретні дії. Фокус управління має бути зосереджений на чіткій реалізації поставлених завдань, дотриманні дедлайнів та досягненні вимірюваних індикаторів ефективності (KPI).

9. Прозорість процесів та підзвітність влади. Відкритість управління є фундаментальною вимогою сучасного суспільства. Коли процеси прийняття рішень, розподілу бюджету та використання ресурсів є абсолютно прозорими, рівень соціальної напруги знижується, а готовність жителів брати участь у житті громади зростає. Підзвітність перед мешканцями є логічним індикатором якості роботи муніципалітету.

10. Управління інвестиційним кліматом та зростання конкурентоспроможності. Стратегічним завданням управлінців є цілеспрямоване формування такого бізнес-середовища, яке притягуватиме ресурси. Мета полягає не просто в пошуку будь-якого фінансування, а в залученні стратегічного інвестора. Такий інвестор має створювати високу додану вартість, запроваджувати інноваційні моделі ведення бізнесу, розвивати людський капітал та сприяти загальному економічному прогресу території.

Наведене порівняння яскраво демонструє, що в сучасних глобалізованих умовах органи місцевого самоврядування (зокрема, керівництво сільських територіальних громад) більше не можуть спиратися на консервативні, директивні методи управління. Щоб витримати конкуренцію за ресурси та людський капітал, громади змушені переходити до гнучкого партнерства з бізнесом, стимулювати інновації та інвестувати у безперервний розвиток мешканців.

В умовах поглиблення децентралізації, управління місцевим економічним розвитком в Україні – наслідуючи передовий досвід розвинених країн – має остаточно трансформуватися у пряму та виключну компетенцію органів самоврядування базового рівня. Як доводить управлінська практика держав Європи та Північної Америки (зокрема Польщі, Німеччини, Чехії, США та Канади), найвищих показників успішності досягають ті муніципалітети, які цілеспрямовано нарощують власну інституційну та ресурсну спроможність.

*Таблиця 1.1.*

**Трансформація парадигм економічного розвитку та управління в умовах глобалізації**

| Критерій порівняння | Традиційна індустріальна економіка | Сучасна глобалізована економіка |
|---|---|---|
| I. МАКРОЕКОНОМІЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ТА РИНКИ | | |
| Характер ринкового середовища | Статичне, легко прогнозоване | Високотурбулентне, мінливе (динамічне) |
| Масштаб конкурентної боротьби | Обмежений внутрішніми (національними) кордонами | Транснаціональний (без кордонів) |
| Домінуюча організаційна модель | Бюрократична з жорсткою вертикальною ієрархією | Гнучка мережева взаємодія, підприємницький підхід |
| Рівень мобільності бізнесу | Низький (жорстка прив'язка до фізичної локації) | Надзвичайно високий (швидка зміна юрисдикцій) |
| Конкуренція між громадами/регіонами | Мінімальна | Жорстка боротьба за інвестиції, таланти та ресурси |
| II. КОРПОРАТИВНИЙ СЕКТОР ТА ВИРОБНИЦТВО | | |
| Принцип організації виробництва | Конвеєрне (масове) виробництво стандартизованих товарів | Адаптивне (кастомізоване) виробництво під запит |
| Головний драйвер виробництва | Фінансовий капітал та дешева фізична праця | Інтелектуальний капітал, інновації та економіка знань |
| Технологічний базис | Індустріальна механізація процесів | Тотальна діджиталізація (цифровізація) |
| Джерела конкурентних переваг | Мінімізація витрат за рахунок ефекту масштабу | Унікальність, швидкість виведення продукту на ринок, креативність |
| Роль досліджень і розробок (R&D) | Другорядна (помірна) | Стратегічно критична |
| Формат взаємодії між підприємствами | Закритий цикл («робимо все самостійно») | Кластерна співпраця, аутсорсинг, стратегічні альянси |
| III. ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ТА РИНОК ПРАЦІ | | |
| Пріоритет соціально-економічної політики | Забезпечення суцільної (повної) зайнятості населення | Максимізація рівня доходів та якості життя працівників |
| Вимоги до компетенцій | Вузькоспеціалізовані (прив'язка до конкретної посади) | Крос-функціональні, мультидисциплінарні навички |
| Освітній процес | Одноразове здобуття фаху на все життя | Концепція безперервного навчання (Lifelong learning) |
| Взаємини «роботодавець – працівник» | Конфронтаційні (протистояння інтересів) | Партнерські (соціальна колаборація) |
| Формат зайнятості | Стабільний (пожиттєвий найм на одному підприємстві) | Гнучкий, проєктний, залежний від нових можливостей |
| IV. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ВЛАДА | | |
| Вектор взаємодії влади та бізнесу | Диктат вимог, тотальний контроль | Створення сприятливого клімату для зростання фірм та інновацій |
| Характер державного регулювання | Директивно-командний (адміністративний) | Адаптивний, заснований на ринкових стимулах та діалозі |

У контексті управління Дмитрушківською сільською територіальною громадою це означає об'єктивну необхідність формування такого

внутрішнього середовища, яке генеруватиме унікальні конкурентні переваги території. Саме ці фактори виступають головним драйвером для залучення високопродуктивних інвестицій, масштабування локального підприємництва, захисту діючого бізнесу та створення нових робочих місць. Стратегічним же орієнтиром (кінцевою метою) усіх зазначених управлінських ініціатив є забезпечення сталого економічного зростання та максимізація якості життя мешканців громади. Структурна ієрархія цілей та функціональних взаємозв'язків у системі управління територіальним розвитком наочно відображена у вигляді піраміди на рисунку 1.7.




**Рис. 1.2. Піраміда цілей та зв'язків розвитку громад**

*Джерело: [39]*

У сучасному вимірі місцевий розвиток доцільно розглядати як комплексний процес цілеспрямованих трансформацій у соціально-економічній системі територіальної громади, що гарантує стабільне підвищення стандартів життя населення у поточній та довгостроковій перспективі. У своїй основі це багаторівневе партнерство, яке консолідує інтереси громадянського суспільства, локального бізнесу та органів місцевого

самоврядування навколо єдиної стратегічної мети – максимізації добробуту як кожного окремого мешканця, так і всієї територіальної спільноти в цілому.

За визначенням Н. Лепіш, спроможна територіальна громада характеризується фактичною можливістю гарантувати населенню належний рівень адміністративного та соціального сервісу (у сферах освіти, культури, медицини, ЖКГ та благоустрою) через інститути місцевого самоврядування, а в реаліях воєнного стану – через військові адміністрації. Це досягається завдяки сучасній моделі фінансово-економічного забезпечення, яка дозволяє акумулювати та ефективно розподіляти ресурси безпосередньо на локальному рівні. З огляду на триваючі бойові дії в Україні, виникає гостра потреба у безперебійній підтримці громадян, тому впроваджено механізм екстреного (кризового) надання соціальних послуг у випадках, коли стандартні процедури застосувати неможливо. Ухвалення рішення щодо такого формату обслуговування відбувається максимально оперативно — протягом доби з моменту надходження відповідної заяви чи повідомлення, при цьому сама кризова допомога надається на безоплатній основі [22, с. 213].

Беручи до уваги, що левова частка територіальних громад має сільську специфіку, економічний прогрес аграрного сектору доцільно трактувати як наслідок синергії двох фундаментальних чинників: вільного ринкового ціноутворення та цілеспрямованого державного регулювання галузі. Практичний досвід свідчить, що баланс між державним втручанням та ринковою саморегуляцією є динамічним і відчутно трансформується залежно від етапу економічного розвитку. Відповідно, успішність агропромислового комплексу визначається тим, наскільки виважено держава застосовує регуляторні механізми у конкретних сегментах, а також глибиною її проникнення у ринкові процеси.

Сучасні парадигми державного управління аграрною сферою мають базуватися на принципах системності, цілісності та доповнюваності, де держава виступає не замінником ринку, а архітектором сприятливого середовища для всіх суб'єктів господарювання. Загальновизнаним є постулат,

що найвища економічна результативність генерується саме в умовах вільної конкуренції. Отже, пріоритетне завдання державних інституцій у ринковій економіці полягає не в ручному коригуванні чи деформації ринкового механізму, а у формуванні базису для його безперешкодної дії: конкурентне середовище має домінувати скрізь, де це об'єктивно можливо, тоді як регулюючий державний вплив є виправданим лише там, де він критично необхідний [24, с. 149].

За переконанням С. Березюка, гарантування національної продовольчої безпеки в реаліях воєнного часу вимагає спрямування інвестиційних потоків у розбудову потужних індустріальних агропідприємств. Головний акцент має робитися на вирощуванні технічних та зернових культур, які в подальшому слугуватимуть надійною кормовою базою для тваринництва та сировиною для палива. Водночас масштабні тваринницькі та птахівничі комплекси, що генерують значні екологічні ризики, потребують обов'язкової модернізації. Найбільш раціональним шляхом їх переоснащення є запуск супутніх потужностей з виробництва біогазу, що дозволить підприємствам покривати власні енергетичні потреби та мінімізувати шкоду для довкілля (табл. 1.2) [2].

Отже, наведені у таблиці 1.1 дані свідчать, що гарантування продовольчої безпеки в умовах воєнного стану вимагає впровадження комплексного підходу. Стратегічний фокус має бути спрямований на здобуття енергетичної автономності агропідприємств, стимулювання розвитку малого та середнього фермерства (зокрема, тваринництва та виробництва органічної продукції), розбудову локальної переробної інфраструктури, а також на виважене державне регулювання експорту стратегічної сировини. Системна реалізація цих заходів дозволить не лише стабілізувати цінову ситуацію на внутрішньому продовольчому ринку та уникнути дефіциту базових продуктів, але й забезпечити сталий соціально-економічний розвиток сільських територій через створення нових робочих місць.

*Таблиця 1.2*

**Стратегічні напрями гарантування продовольчої безпеки в реаліях воєнного стану**

| Рекомендовані ініціативи | Прогнозовані наслідки |
|---|---|
| Переоснащення агропромислових об'єктів (птахівничих і тваринницьких комплексів, спиртових та цукрових підприємств) для генерування альтернативної енергії. | 1. Посилення енергонезалежності завдяки продукуванню біоетанолу та біогазу.<br>2. Здешевлення собівартості виробництва і, як наслідок, зниження споживчих цін на харчові продукти.<br>3. Постачання аграріям доступних органічних добрив (дигестату). |
| Розбудова невеликих тваринницьких господарств та надання фінансової підтримки особистим селянським господарствам (ОСГ), що утримують від двох голів великої рогатої худоби (ВРХ). | 1. Безперебійне постачання якісної сировини для молокопереробної сфери із перспективою експорту залишків до країн Євросоюзу.<br>2. Збільшення загальної чисельності стада ВРХ. |
| Виділення субсидій фермерам, які спеціалізуються на вирощуванні екологічно чистої (органічної) продукції. | 1. Підвищення якісних характеристик продовольства.<br>2. Розширення можливостей працевлаштування для жителів сіл. |
| Обмеження обсягів експортних квот для твердих сортів пшениці. | 1. Запобігання нестачі сировинної бази для вітчизняних хлібопекарень.<br>2. Згладжування сезонних цінових стрибків на висококласне зерно (1-2 клас). |
| Відшкодування фермерам кредитних ставок на зведення компактних підприємств із переробки олійних і круп'яних культур, а також борошномельних ліній. | 1. Здешевлення базових продуктів харчування на локальних сільських ринках.<br>2. Генерація нових вакансій та працевлаштування сільського населення. |

*Джерело: узагальнено на основі [2]*

Главою держави було затверджено Закон України № 2259-IX (реєстр. № 7269), який вносить зміни до законодавства про правовий режим воєнного стану в частині оптимізації роботи місцевого самоврядування. Зазначений нормативно-правовий акт суттєво підвищує інституційну спроможність органів місцевої влади, надаючи їй дієві інструменти для максимально швидкого ухвалення управлінських рішень, критично важливих для підтримки стабільної життєдіяльності територіальних громад [27]. Крім того, нововведення розширюють компетенцію очільників муніципалітетів, трансформують механізми функціонування військових адміністрацій на місцях і запроваджують спрощений порядок затвердження нормативних актів органами місцевого самоврядування.

*Таблиця 1.3*

**Розмежування компетенцій між військовими адміністраціями (ВА) та органами місцевого самоврядування (ОМС) залежно від формату запровадження ВА**

| Модель функціонування (Сценарій утворення ВА) | Специфіка розподілу владних повноважень |
|---|---|
| Утворення ВА (обласної, районної чи базового рівня) за умов фактичної неможливості роботи відповідної ради | Уся повнота влади концентрується у ВА, яка перебирає на себе функції:<br>– місцевих державних адміністрацій;<br>– забезпечення та реалізації заходів правового режиму воєнного стану;<br>– обласних та/або районних рад (їхній виконавчий апарат переходить у пряме підпорядкування очільнику ВА);<br>– місцевих рад (сільських, селищних, міських) та їхніх виконкомів, при цьому керівник ВА наділяється компетенціями очільника відповідної громади. |
| Створення ВА на обласному або районному рівні за умови збереження дієздатності відповідних рад | ВА реалізує стандартні функції державних адміністрацій та координує виконання заходів правового режиму воєнного стану.<br>Водночас обласна чи районна рада продовжує здійснювати свою діяльність, однак у питаннях, що стосуються оборони та безпеки (в межах воєнного стану), діє у жорсткому підпорядкуванні ВА. |
| Функціонування місцевої громади без утворення локальної ВА (за наявності діючих ВА на рівні району та області) | ОМС продовжує реалізовувати свої законні компетенції, проте в питаннях дотримання правового режиму воєнного стану є підзвітним вищим ВА.<br>Очільник місцевої ради наділяється розширеним спектром повноважень. При цьому реалізація окремих управлінських рішень з цього розширеного переліку вимагає обов'язкового завчасного інформування керівника обласної військової адміністрації (ОВА). |

*Джерело: узагальнено на основі [28, с. 41]*

Відповідно до положень Закону, на період дії воєнного стану сільські, селищні та міські голови наділяються винятковим правом одноосібного ухвалення рішень у таких сферах:

- очищення комунальних земель від тимчасових споруд, встановлених із порушенням законодавства;
- ініціювання експертного обстеження будівель та інфраструктурних об'єктів, що зазнали руйнувань унаслідок бойових дій;
- організація знесення об'єктів, які за підсумками перевірки класифіковані як аварійні та несуть пряму загрозу життю і здоров'ю громадян;

- спрямування фінансових ресурсів із відповідних місцевих бюджетів на фінансування потреб Збройних Сил України та реалізацію інших заходів в умовах воєнного стану;
- заснування інституцій для надання населенню безоплатної первинної юридичної допомоги, включно з питаннями призначення та звільнення їхнього керівного складу;
- здійснення оперативних заходів щодо протидії природним катаклізмам, епідеміологічним та епізоотичним загрозам;
- регулювання процесів збору, утилізації та поводження з небезпечними відходами.

Підсумовуючи дані таблиці 1.3, можна констатувати, що законодавство України передбачає гнучку та адаптивну модель територіального управління в умовах правового режиму воєнного стану. Головним критерієм розподілу владних компетенцій виступає фактична дієздатність органів місцевого самоврядування (ОМС).

Залежно від безпекової ситуації, реалізується один із трьох управлінських сценаріїв:

1. Повна централізація: якщо місцева рада втрачає здатність функціонувати, уся повнота як державної, так і муніципальної влади консолідується в руках новоутвореної військової адміністрації (ВА), керівник якої перебирає на себе обов'язки очільника громади.

2. Змішана (дуальна) модель: за умови збереження працездатності рад на територіях, де діють ВА, місцеве самоврядування продовжує функціонувати, проте у питаннях оборони та безпеки жорстко підпорядковується військовому командуванню.

3. Розширення самоврядних повноважень: у громадах, де локальні ВА не створювалися, ради працюють у штатному режимі, але їхні голови наділяються додатковим пакетом одноосібних компетенцій задля максимально оперативного реагування на кризові виклики (за умови координації своїх дій з обласною ВА).

Отже, така архітектура публічної влади дозволяє зберегти демократичні інститути місцевого самоврядування там, де це безпечно, і водночас гарантує жорстку вертикаль військово-цивільного управління на територіях із критичною ситуацією.

# РОЗДІЛ 2.
# АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ДМИТРУШКІВСЬКОЮ СІЛЬСЬКОЮ ОБ'ЄДНАНОЮ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ ЧЕРКАСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Дмитрушківська сільська об'єднана територіальна громада Уманського району Черкаської області представляє собою перспективну та спроможну адміністративно-територіальну одиницю, офіційне створення якої відбулося 4 січня 2019 року шляхом добровільного об'єднання Гереженівської, Гродзевської, Дмитрушківської, Собківської, Старобабанівської та Пугачівської сільських рад. Адміністративним осередком громади визначено село Дмитрушки, що характеризується вигідним географічним положенням, оскільки воно розташоване лише за 8,5 км від районного центру міста Умань та за 184 км від обласного центру міста Черкаси.

Важливою передумовою для інтенсивного економічного розвитку та розбудови логістичного потенціалу громади є її безпосередня близькість до ключових магістральних шляхів, зокрема автошляху міжнародного значення М-05 Київ – Одеса, а також розвинене залізничне сполучення з відстанню до найближчої станції у 14 км. Станом на початок 2025 року підпорядкування Дмитрушківської сільської ради розповсюджується на 12 населених пунктів, серед яких Гереженівка, Гродзеве, Дмитрушки, Доброводи, Пугачівка, Косенівка, Собківка, Старі Бабани, Сушківка, Заячківка, Степківка та Танське. Загальна чисельність населення громади становить 9 790 осіб, що забезпечує належний рівень соціально-демографічної стійкості території. Систему місцевого самоврядування представляє сільська рада у складі 22 депутатів, а очолює виконавчу владу громади сільський голова Шевчук Тетяна Борисівна.

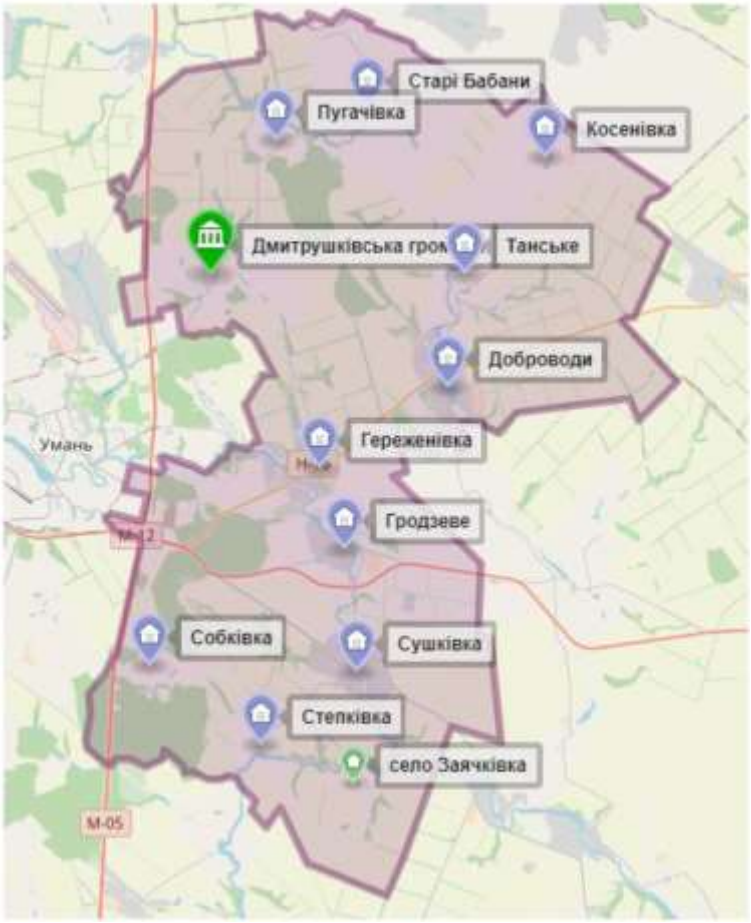



**Рис. 2.1. Картка Дмитрушківської СОТГ**

Ключовим індикатором потенціалу регіонального розвитку виступає демографічний зріз населення. Стан людських ресурсів Дмитрушківської громади визначається домінуванням мешканців працездатного віку, водночас фіксується суттєвий питомий склад осіб пенсійної категорії, що відповідає загальнодержавним демографічним трендам розвитку сільської місцевості України. Деталізований аналіз вікової структури мешканців у розрізі окремих населених пунктів територіальної громади представлено у таблиці 2.1.

Як свідчать дані таблиці 2.1, найбільшими за кількістю населення є села Дмитрушки (1928 осіб) та Старі Бабани (1429 осіб). Найменшим населеним пунктом є село Заячківка (149 осіб). Частка дітей (0-17 років) у структурі населення становить 18,4% (1801 особа), молоді (18-35 років) – 20,6% (2021 особа), осіб середнього віку – 34,9% (3413 осіб), пенсіонерів – 26,1% (2555 осіб). Така вікова структура вимагає від місцевої влади збалансованого підходу до

управління соціальною інфраструктурою: підтримки мережі закладів освіти з одного боку, та розширення соціальних послуг для осіб похилого віку – з іншого.

*Таблиця 2.1*

**Розподіл населення Дмитрушківської СОТГ за віковими категоріями у 2024 році***

| Населений пункт | Всього жителів | Діти 0-5 р. | Діти 6-17 р. | Молодь 18-35 р. | 36-60 років | Пенсіонери |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Гереженівка | 713 | 29 | 143 | 101 | 287 | 153 |
| Гродзеве | 758 | 35 | 228 | 70 | 216 | 209 |
| Дмитрушки | 1928 | 92 | 330 | 255 | 721 | 530 |
| Пугачівка | 534 | 27 | 104 | 78 | 191 | 134 |
| Старі Бабани | 1429 | 67 | 293 | 226 | 490 | 353 |
| Собківка | 732 | 24 | 107 | 165 | 239 | 197 |
| Косенівка | 777 | 38 | 124 | 154 | 283 | 178 |
| Танське | 791 | 39 | 110 | 162 | 273 | 207 |
| Доброводи | 706 | 42 | 108 | 143 | 241 | 172 |
| Сушківка | 991 | 55 | 210 | 115 | 324 | 287 |
| Заячківка | 149 | 4 | 18 | 29 | 53 | 45 |
| Степківка | 282 | 9 | 60 | 28 | 95 | 90 |
| Всього | 9790 | 461 | 1340 | 2021 | 3413 | 2555 |

**Джерело: [34]*

В умовах повномасштабного вторгнення та дії воєнного стану у 2022-2024 роках суттєво змінилася соціальна структура населення громади. Значно зросло навантаження на систему соціального захисту. Станом на кінець аналізованого періоду в громаді зареєстровано 152 внутрішньо переміщені сім'ї (в яких виховується 87 дітей). Крім того, на соціальному обліку перебуває 117 учасників АТО/ООС та демобілізованих військовослужбовців, 101 багатодітна родина, 130 матерів-одиначок та 55 малозабезпечених сімей. Це потребує від управлінського апарату громади значних зусиль у напрямку реалізації програм соціальної підтримки, надання психологічної допомоги та інтеграції ВПО у життя громади. Основою економічного потенціалу Дмитрушківської СТГ є земельні ресурси. Громада має яскраво виражену сільськогосподарську спеціалізацію. Загальна площа земель у межах населених пунктів та за їх межами становить 30 969,8 га. Структура земельного фонду наведена у таблиці 2.2.

*Таблиця 2.2*

**Структура земельних угідь Дмитрушківської СОТГ, га***

| Населений пункт | Загальна площа | В т.ч. угідь | Рілля | Забудовані землі |
|---|---|---|---|---|
| Гереженівка | 2414,8 | 2015,6 | 1816,2 | 107,8 |
| Гродзеве | 2398,2 | 2082,5 | 1992,8 | 113,5 |
| Дмитрушки | 3092,4 | 2356,7 | 2204,7 | 154,4 |
| Пугачівка | 2168,1 | 1465,9 | 1416,8 | 57,4 |
| Старі Бабани | 3248,0 | 2645,3 | 2494,1 | 175,8 |
| Собківка | 3932,7 | 1665,8 | 1588,0 | 168,2 |
| Косенівка | 2852,2 | 2500,3 | 2413,8 | 68,9 |
| Танське | 2606,6 | 2296,9 | 2136,4 | 74,1 |
| Доброводи | 2686,5 | 2289,1 | 2211,3 | 112,2 |
| Сушківка | 3846,8 | 3280,5 | 3161,3 | 127,0 |
| Степківка | 1723,5 | 1498,3 | 1384,8 | 51,7 |
| Всього | 30969,8 | 24097,2 | 22820,5 | 1211,1 |

**Джерело: [34]*

Рілля займає 22 820,5 га, що становить 73,6% від загальної площі громади. Такий високий показник розораності земель свідчить про інтенсивне ведення сільського господарства. Основними суб’єктами господарювання на території громади є агропідприємства та фермерські господарства, які спеціалізуються на вирощуванні зернових, технічних культур та садівництві. Саме надходження від орендної плати за землю, єдиного податку 4-ї групи та податку на доходи фізичних осіб (ПДФО), які сплачують агровиробники, формують левову частку власних доходів місцевого бюджету.

Територія Дмитрушківської сільської об'єднаної територіальної громади характеризується розвиненим аграрним сектором та наявністю підприємств добувної промисловості. Нижче наведено перелік найбільших юридичних осіб, що забезпечують економічний потенціал ОТГ.

Домінуюча галузь: сільське господарство (рослинництво). Спеціалізація: Більшість підприємств зосереджені на вирощуванні зернових та технічних культур, що свідчить про високу родючість земель громади. Промисловий потенціал: Представлений видобуванням граніту, що є важливою складовою для дорожнього будівництва та промисловості регіону.

*Таблиця 2.3.*

**Ключові підприємства Дмитрушківської СОТГ**

| Назва підприємства | Основний вид діяльності |
|---|---|
| Агропромисловий комплекс | |
| ПП «Дмитрушки» | Рослинництво (зернові, технічні культури) та тваринництво |
| ДП «Агрофірма «Байс-Агро» | Вирощування зернових та технічних культур |
| ТОВ «Дукра Агро» | Вирощування зернових та технічних культур |
| ДП «Умань-Агро» | Вирощування зернових та технічних культур |
| ТОВ «Легедзене» | Вирощування зернових та технічних культур |
| ТОВ «Степ-2000» | Вирощування зернових та технічних культур |
| ПАТ «Уманське племпідприємство» | Розведення великої рогатої худоби та розвиток тваринництва |
| ТОВ «Мікоген-Центр» | Промислове вирощування грибів |
| Фермерські господарства | |
| ФГ «Росинка», ФГ «Зозуля», ФГ «Оберіг», ПП ФГ «Остапчук» | Спеціалізація на зернових та технічних культурах |
| ФГ «Мрія» | Сільськогосподарське виробництво |
| Промисловість та видобуток | |
| ДП «Підприємство ДКВС України №92» | Розробка кар'єрів, видобуток граніту |
| ПАТ «Агрошляхбуд» | Видобуток корисних копалин (граніту) |

**Джерело: [34]*

Інфраструктурний потенціал громади є достатньо розвиненим. Загальна кількість дворів у 12 селах становить 6 245 одиниць. Громада має високий рівень газифікації – підключено значну кількість домоволодінь у Гереженівці (344), Дмитрушках (713), Старих Бабанах (521), Собківці та Пугачівці. Мережа централізованого водопостачання охоплює більшість сіл: прокладено понад 102 км водопровідних мереж, функціонує 24 свердловини та 16 водонапірних башт. До водопостачання підключено 2 034 двори. У сфері дорожнього господарства громада обслуговує 187,8 км комунальних доріг, з яких 8,5 км мають асфальтове покриття, 2,7 км – бруківку, а решта – ґрунтове та насипне покриття. У 2022-2024 роках утримання доріг в належному стані стало серйозним викликом через обмеження капітальних видатків в умовах воєнного стану (відповідно до Постанови КМУ №590).

Соціальна сфера Дмитрушківської СТГ представлена закладами освіти, охорони здоров'я та культури. Освітня мережа включає базові ліцеї

(Дмитрушківський, Собківський, Старобабанівський, Косенівський, Доброводівський, Сушківський), гімназію (Танську), філії (Гереженівську, Гродзевську) та заклади дошкільної освіти («Каштан», «Лісовичок», «Незабутка»). Загальна кількість учнів становить 1 117 осіб, яких навчають 186 педагогів. Важливим досягненням управлінського апарату у 2022-2024 роках стало облаштування найпростіших укриттів та протирадіаційних сховищ у закладах освіти, що дозволило відновити очний та змішаний формати навчання. Площі укриттів варіюються від 37 кв.м до понад 240 кв.м (у Доброводах та Дмитрушках), і вони відповідають базовим вимогам ДСНС.

Медичні послуги населенню надають 11 закладів: 3 амбулаторії загальної практики сімейної медицини (АЗПСМ у Дмитрушках, Старих Бабанах, Сушківці) та 8 фельдшерських і фельдшерсько-акушерських пунктів (ФП і ФАП). Сфера культури представлена будинками культури, сільськими клубами та бібліотеками, проте матеріально-технічний стан більшості з них (у Гереженівці, Дмитрушках, Доброводах) визначається як такий, що потребує капітального ремонту або є аварійним.

Бюджетна ситуація Дмитрушківської громади у 2022-2024 роках характеризувалася високою турбулентністю. У 2022 та першій половині 2023 року спостерігалося зростання надходжень до загального фонду завдяки сплаті військового ПДФО (від реєстрації військових частин або проживання військовослужбовців). Однак, вилучення «військового ПДФО» до державного бюджету наприкінці 2023 року змусило керівництво громади оптимізувати видатки у 2024 році та переорієнтуватися на мобілізацію внутрішніх резервів: активізацію роботи з боржниками зі сплати земельного податку, інвентаризацію земельних ділянок, підтримку місцевого малого та середнього бізнесу.

*Таблиця 2.4*

**Доходи бюджету Дмитрушківської сільської територіальної громади Черкаської області, тис. грн.**

| Показники | Роки | | | Відхилення 2024 від 2022 | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2022 | 2023 | 2024 | (+/-) | % |
| Фактичні надходження до бюджету ради | 82 450,1 | 91 280,5 | 78 650,2 | -3 799,9 | -4,6 |
| Загальний обсяг податкових надходжень | 46 320,5 | 54 150,8 | 41 550,6 | -4 769,9 | -10,3 |
| Податки на доходи, податки на прибуток, податки на збільшення ринкової вартості (в т.ч. ПДФО) | 26 150,3 | 32 450,1 | 18 250,4 | -7 899,9 | -30,2 |
| Податки на нерухоме майно | 420,1 | 450,2 | 480,5 | +60,4 | +14,4 |
| Земельний податок і оренда землі | 9 850,6 | 10 250,4 | 11 150,2 | +1 299,6 | +13,2 |
| Транспортний податок | 12,5 | 12,5 | 12,5 | 0 | 0 |
| Єдиний податок | 7 450,8 | 8 120,5 | 8 650,4 | +1 199,6 | +16,1 |
| Екологічний податок | 15,2 | 18,1 | 19,2 | +4,0 | +26,3 |
| Інші податки та збори | 2 421,0 | 2 849,0 | 2 987,4 | +566,4 | +23,4 |
| Загальний обсяг неподаткових надходжень | 3 120,4 | 3 550,2 | 3 850,4 | +730,0 | +23,4 |
| Плата за послуги та оренду майна | 1 850,2 | 2 100,5 | 2 350,1 | +499,9 | +27,0 |
| Благодійні внески, гранти та дарунки | 450,0 | 650,4 | 550,0 | +100,0 | +22,2 |
| Інші неподаткові надходження | 820,2 | 799,3 | 950,3 | +130,1 | +15,9 |
| Надходження від операцій з капіталом | 15,0 | 25,1 | 45,2 | +30,2 | +201,3 |
| Офіційні трансферти (дотації та субвенції) | 32 994,2 | 33 554,4 | 33 204,0 | +209,8 | +0,6 |
| Бюджет розвитку | 520,0 | 580,0 | 210,0 | -310,0 | -59,6 |

**Джерело: [34]*

Аналіз дохідної частини бюджету Дмитрушківської СТГ за 2022–2024 роки яскраво демонструє вплив правового режиму воєнного стану на фінансову спроможність громади. У 2022 та 2023 роках спостерігалася позитивна динаміка зростання доходів (до 91,2 млн грн у 2023 році), головним чином за рахунок збільшення надходжень від ПДФО з грошового забезпечення військовослужбовців. Однак, у 2024 році через законодавче вилучення «військового ПДФО» до державного бюджету, власні податкові надходження громади суттєво скоротилися (на 7,8 млн грн порівняно з 2022 роком).

Позитивним аспектом управління є те, що керівництво громади намагається компенсувати ці втрати за рахунок активізації роботи з місцевими податками:

надходження від плати за землю зросли на 1,29 млн грн, а від єдиного податку (основні платники – сільгоспвиробники) – на 1,19 млн грн. Тим не менш, загальний бюджет розвитку у 2024 році зазнав значного скорочення, що обмежує можливості громади у реалізації капітальних інфраструктурних проєктів.

*Таблиця 2.5*

**Видатки бюджету Дмитрушківської сільської територіальної громади Черкаської області, тис. грн***

| Показник | Роки | | | Відхилення 2024 від 2022, тис. грн | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2022 | 2023 | 2024 | (+/-) | % |
| Затверджений бюджет ради (з урахуванням змін) за видатками | 83 000,0 | 92 500,0 | 80 000,0 | -3 000,0 | -3,6% |
| Фактичні видатки з бюджету ради | 81 500,0 | 90 100,0 | 79 200,0 | -2 300,0 | -2,8% |
| Видатки за рахунок субвенцій з бюджетів різних рівнів | 32 994,2 | 33 554,4 | 33 204,0 | +209,8 | +0,6% |
| Видатки на утримання органів місцевого самоврядування, в т.ч.: | 12 500,0 | 13 800,0 | 14 200,0 | +1 700,0 | +13,6% |
| *видатки на оплату праці та нарахування на оплату праці* | *10 600,0* | *11 700,0* | *12 100,0* | *+1 500,0* | *+14,1%* |
| Видатки на правоохоронну діяльність (в т.ч. підтримка ТрО та ЗСУ) | 6 250,0 | 6 100,0 | 1 100,0 | -5 150,0 | -82,4% |
| Видатки на освіту | 45 200,0 | 50 400,0 | 46 500,0 | +1 300,0 | +2,8% |
| Видатки на охорону здоров'я | 2 800,0 | 3 100,0 | 3 300,0 | +500,0 | +17,8% |
| Видатки на соціальний захист та соціальне забезпечення | 3 500,0 | 4 200,0 | 4 500,0 | +1 000,0 | +28,5% |
| Видатки на житлово-комунальне господарство | 4 100,0 | 4 500,0 | 3 800,0 | -300,0 | -7,3% |
| Видатки на культуру | 2 100,0 | 2 300,0 | 1 900,0 | -200,0 | -9,5% |
| Видатки на спорт | 300,0 | 350,0 | 250,0 | -50,0 | -16,6% |
| Видатки на будівництво (капітальні ремонти, укриття) | 1 500,0 | 1 800,0 | 800,0 | -700,0 | -46,6% |
| Видатки на сільське і лісове господарство, рибне господарство та мисливство | 50,0 | 50,0 | 50,0 | 0,0 | 0,0% |
| Видатки на транспорт, дорожнє господарство, зв'язок | 3 200,0 | 3 500,0 | 2 800,0 | -400,0 | -12,5% |

**Джерело: розраховано та систематизовано автором на основі фінансових показників Дмитрушківської СТГ*

Аналіз видаткової частини бюджету Дмитрушківської СТГ за 2022 – 2024 роки відображає адаптацію управління громадою до викликів воєнного часу. Найбільшою статтею витрат традиційно залишається освітня галузь (понад 50% від загального обсягу видатків), що зумовлено необхідністю утримання широкої мережі з 12 навчальних закладів, виплатою заробітних плат освітянам та облаштуванням укриттів для забезпечення очного процесу навчання.

Слід відзначити суттєве зростання видатків на соціальний захист (+28,5% у 2024 році порівняно з 2022), що пов’язано зі збільшенням кількості внутрішньо переміщених осіб (152 сім'ї) та розширенням програм підтримки ветеранів. Водночас, через вилучення «військового ПДФО» у 2024 році та жорсткі обмеження Постанови КМУ №590, громада була змушена різко скоротити капітальні видатки. Зокрема, фінансування будівництва впало на 46,6%, а витрати на ремонт і утримання доріг комунальної власності зменшилися на 12,5%. Також критично знизилися можливості бюджету фінансувати заходи правоохоронної діяльності та територіальної оборони (падіння на 82,4% у 2024 році порівняно з піковими значеннями початку повномасштабного вторгнення). Це свідчить про перехід громади в режим жорсткої фінансової економії та пріоритетного фінансування лише захищених статей бюджету.

Результативність менеджменту економічного поступу території безпосередньо зумовлена компетентністю органів місцевого самоврядування у питаннях виявлення, системного аналізу та оперативного реагування на виклики зовнішнього та внутрішнього оточення. Реформа децентралізації в поєднанні з реаліями воєнного стану трансформували територіальні громади у повноправні економічні одиниці, що змушені вступати у конкурентну боротьбу за залучення інвестиційних потоків, збереження людського ресурсу та отримання грантової підтримки. З метою всебічного вивчення стратегічного контексту діяльності Дмитрушківської сільської територіальної громади було використано

інструментарій PEST-аналізу для дослідження макросередовища, а також SWOT-аналізу для аудіту мікросередовища та ревізії внутрішніх можливостей.

*Таблиця 2.6*

**PEST-аналіз функціонування Дмитрушківської СОТГ**

| Група чинників | Можливості | Загрози |
|---|---|---|
| Політико-правові (P) | 1. Розширення повноважень ОМС в рамках законодавства про воєнний стан (№ 2259-IX).<br>2. Підтримка від міжнародних фондів та програм-донорів (U-LEAD, USAID, DOBRE).<br>3. Вектор держави на євроінтеграцію, що відкриває доступ до структурних фондів ЄС. | 1. Обмеження капітальних видатків бюджету згідно з Постановою КМУ №590.<br>2. Вилучення військового ПДФО до державного бюджету, що зменшило доходи.<br>3. Продовження воєнного стану та високий рівень правової нестабільності.<br>4. Передача додаткових фінансових зобов'язань на місця без відповідного фінансування. |
| Економічні (E) | 1. Високий попит на аграрну продукцію на внутрішньому та зовнішніх ринках.<br>2. Близькість до траси М-05 (Київ-Одеса), що сприяє розвитку придорожньої логістики.<br>3. Можливість залучення грантових коштів на розвиток крафтового виробництва та переробки. | 1. Зростання цін на енергоносії, паливно-мастильні матеріали та добрива для аграріїв.<br>2. Ускладнена логістика експорту сільгосппродукції через воєнні дії.<br>3. Інфляційні процеси, що знецінюють місцевий бюджет.<br>4. Зниження купівельної спроможності населення. |
| Соціо-культурні (S) | 1. Приплив ВПО (152 сім'ї), серед яких є кваліфіковані спеціалісти (лікарі, вчителі).<br>2. Зростання рівня соціальної згуртованості та волонтерського руху в громаді.<br>3. Посилення патріотичного виховання та розвитку української культури. | 1. Демографічна криза: старіння населення (26% пенсіонерів) та падіння народжуваності.<br>2. Відтік молоді та працездатного населення за кордон або до великих міст.<br>3. Високе психологічне навантаження на населення через війну.<br>4. Занепад об'єктів культурної інфраструктури (будинки культури в аварійному стані). |
| Технологічні (T) | 1. Розвиток та доступність широкосмугового інтернету (провайдери ТІМ, М-ТЕЛ у селах).<br>2. Впровадження інструментів е-врядування (ЦНАП онлайн, документообіг).<br>3. Перехід агропідприємств на технології точного землеробства. | 1. Ризики кібератак на бази даних сільської ради.<br>2. Енергетична нестабільність (блекаути), що порушує роботу комунальних систем та інтернету.<br>3. Низький рівень комп'ютерної грамотності серед населення похилого віку. |

Застосування PEST-аналізу дало змогу структурувати чотири ключові групи факторів глобального впливу на муніципальне управління: політико-правові, економічні, соціокультурні та технологічні, детальний опис яких систематизовано у таблиці 2.6.

Оцінюючи політико-правове середовище, слід підкреслити, що у 2022-2024 роках управлінський апарат Дмитрушківської СТГ діяв у жорстких рамках воєнного стану. Позитивним моментом стало розширення оперативних повноважень сільського голови щодо ухвалення рішень з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, підтримки ЗСУ та облаштування укриттів. Проте, вилучення з 1 жовтня 2023 року надходжень від податку на доходи фізичних осіб з грошового забезпечення військовослужбовців («військового ПДФО») завдало суттєвого удару по фінансовій спроможності громади. Це змусило владу шукати нові шляхи оптимізації видатків та посилювати роботу з легалізації зайнятості в аграрному секторі.

Економічні та технологічні фактори тісно переплітаються у контексті сільської специфіки громади. З одного боку, наявність 22,8 тис. га ріллі забезпечує стабільну базу оподаткування (єдиний податок 4 групи, орендна плата за землю). З іншого боку, сировинна спрямованість агровиробництва робить економіку громади вразливою до коливань світових цін на зерно та логістичних криз (наприклад, блокування портів). Технологічним викликом для громади стала адаптація до енергетичного терору у 2022-2023 роках. Органи місцевого самоврядування були змушені оперативно закуповувати генератори для забезпечення безперебійної роботи свердловин водопостачання (24 свердловини по селах), ліцеїв та амбулаторій.

Для глибокого аналізу внутрішніх ресурсів та порівняльних переваг Дмитрушківської СОТГ було проведено SWOT-аналіз. Даний метод дозволяє синтезувати внутрішні сильні та слабкі сторони з зовнішніми можливостями та загрозами, що є основою для формування стратегічних цілей місцевого економічного розвитку (таблиця 2.4).

*Таблиця 2.7*

**SWOT-аналіз соціально-економічного розвитку Дмитрушківської СОТГ**

| **Внутрішнє середовище** | |
|---|---|
| СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths) | СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses) |
| 1. Вигідне транспортно-географічне розташування (8,5 км до м. Умань, близькість до магістралі М-05).<br>2. Потужний природно-ресурсний потенціал (22,8 тис. га високородючих чорноземів).<br>3. Високий рівень газифікації сіл та покриття мережею інтернет.<br>4. Наявність розгалуженої мережі закладів освіти (12 закладів) з облаштованими укриттями.<br>5. Забезпеченість більшості сіл централізованим водопостачанням (понад 100 км мереж).<br>6. Створення єдиного комунального підприємства СКГ «Дмитрушки». | 1. Монопрофільна (аграрно-сировинна) структура місцевої економіки, відсутність глибокої переробки.<br>2. Зношеність об'єктів комунальної власності, зокрема водогонів та закладів культури (аварійний стан у Гереженівці, Доброводах).<br>3. Незадовільний стан частини комунальних доріг (187 км переважно без асфальтового покриття).<br>4. Старіння населення та дисбаланс на ринку праці (відтік молоді).<br>5. Відсутність затверджених оновлених генеральних планів сіл та детальних планів територій.<br>6. Низька інвестиційна привабливість через військові ризики. |
| **Зовнішнє середовище** | |
| МОЖЛИВОСТІ (Opportunities) | ЗАГРОЗИ (Threats) |
| 1. Створення підприємств з глибокої переробки сільгосппродукції (міні-млини, олійні, біогазові установки).<br>2. Розвиток придорожньої інфраструктури, логістичних та складських комплексів біля траси М-05.<br>3. Залучення коштів міжнародної технічної допомоги та грантів для ремонту інфраструктури та підтримки ВПО.<br>4. Інтеграція внутрішньо переміщених осіб у економіку та соціальне життя громади.<br>5. Розвиток крафтового фермерства (садівництво, ягідництво) та зеленого туризму.<br>6. Впровадження енергозберігаючих технологій у бюджетній сфері. | 1. Тривалі воєнні дії та загроза ракетних ударів.<br>2. Зменшення доходів місцевого бюджету внаслідок змін у податковому законодавстві.<br>3. Скорочення фінансової підтримки (субвенцій) з Державного бюджету.<br>4. Поглиблення демографічної кризи через міграцію та мобілізацію працездатного населення.<br>5. Погіршення кліматичних умов (посухи), що впливатиме на врожайність агрокультур.<br>6. Інфляційне зростання цін на матеріали для ремонтних робіт та комунальні послуги. |

**Джерело: узагальнено автором*

Аналіз матриці SWOT свідчить, що головною конкурентною перевагою Дмитрушківської громади є її аграрний потенціал у поєднанні з ідеальним логістичним розташуванням біля Умані та траси Київ-Одеса. Проте, громада страждає від типової проблеми сільських територій – відсутності підприємств

доданої вартості. Вирощене зерно продається як сировина. Стратегічним завданням для органу місцевого самоврядування є перетворення цієї слабкої сторони на можливість: залучення інвесторів (або використання державних грантів «єРобота») для відкриття потужностей з переробки (борошномельні комплекси, виготовлення кормів, олійні підприємства). Це не лише збільшить надходження до бюджету, а й вирішить проблему дефіциту робочих місць.

Крім того, критичною слабкою стороною залишається зношеність інфраструктури. Зі 187,8 км комунальних доріг лише 8,5 км мають асфальтове покриття. Заклади культури у селах знаходяться в задовільному або аварійному стані. Управлінському апарату громади доводиться балансувати між виділенням коштів на підтримку ЗСУ, облаштуванням укриттів (цивільний захист) та підтриманням життєдіяльності аварійних об'єктів. Створення у 2021 році сільського комунального господарства «Дмитрушки» стало правильним управлінським кроком, який у 2022-2024 роках дозволив централізовано вирішувати проблеми водопостачання (обслуговування 24 свердловин), вивезення ТПВ та благоустрою територій всіх 12 старостинських округів.

Система управління Дмитрушківською сільською територіальною громадою базується на нормах Конституції України, Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та інших законодавчих актів. Після процесу добровільного об'єднання громад та адміністративно-територіальної реформи 2020 року, архітектура управління громадою набула сучасних, децентралізованих форм. Головним представницьким органом є Дмитрушківська сільська рада, яка складається з 22 депутатів та очолюється сільським головою.

Сільська рада розглядає і вирішує питання, віднесені законом до її відання, затверджує бюджет громади, програми соціально-економічного та культурного розвитку, управляє комунальною власністю та земельними ресурсами. Сільський голова, Шевчук Тетяна Борисівна, є головною посадовою особою територіальної громади. Вона обирається територіальною громадою на основі загального, рівного, прямого виборчого права і здійснює свої повноваження на постійній

основі. Голова очолює виконавчий комітет сільської ради та головує на її пленарних засіданнях.

Виконавчими органами Дмитрушківської сільської ради є її виконавчий комітет, відділи, управління та інші створювані радою структурні підрозділи. Виконавчий комітет є колегіальним органом, що утворюється радою на строк її повноважень. Він здійснює безпосереднє управління господарським і соціально-культурним будівництвом на території громади, розробляє проекти місцевого бюджету та цільових програм.

Організаційна структура управління Дмитрушківської сільської ради сформована таким чином, щоб забезпечити максимальне охоплення всіх сфер життєдіяльності громади. Зважаючи на сільську специфіку, структура є оптимізованою, але покриває всі делеговані та власні повноваження.




**Рис. 2.2 Структура управління Дмитрушківської СОТГ**

До структури апарату сільської ради та її виконавчих органів входять:

1. Керівний склад: Сільський голова, секретар сільської ради, заступники сільського голови з питань діяльності виконавчих органів ради.

2. Відділ бухгалтерського обліку та звітності (Фінансовий відділ) – ключовий підрозділ, відповідальний за планування та виконання місцевого бюджету, облік фінансових операцій, виплату заробітної плати працівникам

бюджетної сфери. В умовах 2022-2024 років цей відділ забезпечував оперативне фінансування заходів територіальної оборони та цивільного захисту.

3. Відділ земельних відносин, містобудування, архітектури та екології. Оскільки площа земель громади сягає майже 31 тис. га, цей відділ відіграє стратегічну роль. Його завдання – інвентаризація земель, організація земельних торгів, укладання договорів оренди, що є головним джерелом наповнення бюджету. Відділ також відповідає за просторове планування та розробку генеральних планів сіл.

4. Відділ освіти, культури, молоді та спорту. Окремий структурний підрозділ (балансоутримувач), який управляє потужною соціальною інфраструктурою: 12 закладами середньої освіти (ліцеї, гімназії, філії), 3 дитячими садочками, мережею клубів та бібліотек. Відділ займається матеріально-технічним забезпеченням (зокрема, облаштуванням сховищ та закупівлею палива для котелень, які працюють на газу або альтернативному паливі), кадровою політикою у сфері освіти та організацією навчального процесу.

5. Відділ соціального захисту населення та охорони здоров'я. Здійснює координацію надання соціальних послуг, працює з вразливими верствами населення (багатодітні, особи з інвалідністю, 152 сім'ї ВПО), забезпечує взаємодію з медичними установами (АЗПСМ та ФАПи).

6. Відділ загального діловодства, організаційно-кадрової та юридичної роботи (Секретаріат). Забезпечує документообіг, підготовку проектів рішень сесій та виконкомів, ведення кадрової роботи, юридичний супровід діяльності ради.

7. Старостинські округи. Оскільки до складу громади входить 12 сіл, інститут старост має критичне значення для управління. Старости представляють інтереси жителів своїх сіл у виконавчому комітеті, видають довідки, сприяють виконанню рішень ради на місцях, контролюють стан благоустрою та комунальної інфраструктури у відповідних селах.

Функціонування комунального підприємства СКГ «Дмитрушки» безпосередньо підпорядковане та контролюється керівництвом сільської ради. Це підприємство відповідає за благоустрій 12 сіл, утримання 187 км комунальних доріг (грейдерування, розчищення снігу), обслуговування мереж вуличного освітлення (яке є у більшості сіл) та ремонт водопровідних мереж. Ефективна координація між сільською радою, старостами та комунальним підприємством дозволяє вирішувати оперативні господарські проблеми.

Особливістю управління Дмитрушківською громадою у 2022-2024 роках став перехід до кризового менеджменту. Введення воєнного стану вимагало від управлінців швидких реакцій. Згідно із Законом України № 2259-IX, сільський голова отримала розширені повноваження для оперативного прийняття рішень: спрямування коштів з місцевого бюджету на потреби Збройних Сил України, організацію пунктів незламності, закупівлю генераторів, обстеження будівель для укриттів. Виконавчі органи ради успішно впоралися із завданням облаштування 14 протирадіаційних та найпростіших укриттів у школах та адміністративних будівлях (зокрема у Дмитрушках, Старих Бабанах, Сушківці), що свідчить про високу управлінську спроможність та відповідальність перед мешканцями.

Таким чином, аналіз рівня управління Дмитрушківською сільською територіальною громадою свідчить про наявність сформованої, функціональної та дієвої системи місцевого самоврядування. Незважаючи на об'єктивні труднощі, спричинені макроекономічною нестабільністю та воєнними діями, управлінська команда громади ефективно використовує наявний земельний та логістичний потенціал, підтримує розгалужену соціальну інфраструктуру та забезпечує надання базових публічних послуг населенню.

# РОЗДІЛ 3.
# ОБҐРУНТУВАННЯ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДМИТРУШКІВСЬКОЇ СОТГ

В сучасних умовах проведення адміністративно-територіальної реформи та в умовах правового режиму воєнного стану виникає гостра потреба у застосуванні стратегічного планування як особливої форми муніципального управління. Це надає змогу підвищити конкурентоспроможність Дмитрушківської СОТГ, зважаючи на можливість виявлення найважливіших проблем і визначення таких напрямів їх розвитку, для яких створено найсприятливіші умови та наявні відповідні ресурси. Стратегічне планування сприяє подоланню фрагментарності та диспропорційності розвитку дванадцяти населених пунктів громади, а також посиленню довіри в системі відносин «влада – бізнес – громадянське суспільство».

Місія громади: Створення безпечного, інноваційного та економічно спроможного простору для життя, де вигідне логістичне розташування конвертується у добробут кожного мешканця 12 населених пунктів.

Візія: Дмитрушківська громада – логістичний та агропромисловий хаб Черкащини з високим рівнем залученості громадян та сучасним цифровим управлінням.

Для Дмитрушківської СОТГ стратегічне управління має базуватися на інтегрованому підході, що поєднує соціальну стабільність, економічне зростання та екологічну безпеку. Комплексним інструментом реалізації цілей громади виступає SMART-модель управління, яка дозволяє трансформувати стратегічні візії у конкретні операційні кроки.




**Рис. 3.1. SMART-модель управління Дмитрушківською СОТГ**

Ефективність обраної стратегії безпосередньо залежить від врахування динамічності зовнішнього середовища. У межах дослідження нами було застосовано метод сценарного прогнозування, що дозволило виокремити три можливі траєкторії розвитку громади до 2032 року.

Метод сценарного прогнозування є одним із найбільш ефективних інструментів стратегічного менеджменту, який дозволяє органам місцевого самоврядування моделювати майбутній розвиток територіальної громади в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища. Сутність цього підходу полягає не у спробі передбачити єдиний безальтернативний варіант майбутнього, а у побудові декількох логічно узгоджених картин розвитку подій, що базуються на поєднанні різних зовнішніх і внутрішніх факторів. Такий «деревовидний» характер шляхів досягнення стратегічної мети дозволяє громаді бути готовою до різних поворотів подій, від найгірших кризових ситуацій до стрімкого інноваційного зростання.

Використання сценарного підходу в управлінні Дмитрушківською СОТГ зумовлене потребою переорієнтації на засади публічності, діалогу та погодженості інтересів усіх стейкхолдерів. Традиційно розробляються три головні вектори: інерційний (песимістичний), мобілізаційний (реалістичний) та інноваційний (оптимістичний). Кожен із них має власну назву, методи реалізації та очікувані темпи зростання валового регіонального продукту, що дозволяє громаді чітко ідентифікувати свій поточний стан та необхідні ресурси для переходу на вищий рівень розвитку.

Головною причиною впровадження сценарного прогнозування є можливість подолання фрагментарності та диспропорційності в економічному та соціальному житті громади. В умовах децентралізації та обмеженості ресурсів, органи влади отримують комплексний інструмент, який поєднує аналіз поточних подій із виробленням покрокової стратегії досягнення бажаного майбутнього. Це допомагає не лише приймати оперативні рішення, а й розуміти їхній довгостроковий вплив на добробут мешканців та екологічний стан територій.

Сценарне моделювання є критично важливим для залучення міжнародної донорської допомоги та інвестицій у реальний сектор економіки. Чітко сформовані сценарії розвитку, такі як створення транспортно-логістичних кластерів чи агропромислових центрів, роблять громаду зрозумілою та передбачуваною для зовнішніх партнерів. Це дозволяє аргументовано претендувати на кошти державного бюджету та міжнародних грантів, оскільки стратегія демонструє готовність керівництва громади до адаптації під будь-які економічні зміни.

Нарешті, метод сценаріїв виступає фундаментом для побудови «дерева цілей» та впровадження SMART-моделі управління. Визначення стратегічних пріоритетів – від сучасної інфраструктури до соціального захисту – неможливе без розуміння часових та просторових меж, які задаються обраним сценарієм. Таким чином, сценарне прогнозування перетворює управління громадою на

успішний, логічно обґрунтований процес, спрямований на покращення життя людей через системні зміни та інноваційні проєкти.

*Таблиця 3.1.*

**Сценарне прогнозування розвитку Дмитрушківської СОТГ***

| Сценарій | Характеристика та умови | Стратегічний фокус та дії | Очікувані наслідки |
|---|---|---|---|
| Сценарій А: Інерційний | Тривала нестабільність, мінімальні зовнішні інвестиції, фінансування виключно захищених статей бюджету. | Оптимізація видатків та збереження базової соціальної сфери. Реагування на поточні проблеми в межах наявного ресурсу. | Повільне відновлення інфраструктури, відтік молоді до м. Умань або за кордон, деградація мереж ЖКГ. |
| Сценарій Б: Модернізаційний | Завершення активних бойових дій, запуск державних програм відновлення, активне залучення міжнародних грантів. | «Логістичний прорив»: розвиток бізнес-інфраструктури вздовж траси М-05, створення індустріальних парків, цифровізація. | Максимальне використання географічного положення, зростання ПДФО, створення нових робочих місць. |
| Сценарій В: Сталого еко-розвитку | Орієнтація на «зелений» курс ЄС, високий попит на екологічно чисту продукцію та енергонезалежність. | Агро-інновації: підтримка локальних фермерів, створення переробних підприємств, впровадження ВДЕ у всіх 12 селах. | Глибока переробка агропродукції, енергетична автономія громади, висока екологічна безпека територій. |

**Джерело: сформовано автором*

Сценарне прогнозування дозволяє окреслити межі можливого та пріоритетні вектори руху, проте для практичної реалізації обраного курсу виникає потреба у декомпозиції глобальної мети на чітко структуровану систему цілей та завдань. Саме інструментарій побудови «дерева цілей» забезпечує логічний зв'язок між довгостроковими амбіціями громади та щоденною діяльністю органів місцевого самоврядування, перетворюючи абстрактні сценарії на зрозумілий план муніципального менеджменту.

Ієрархічна модель «дерева цілей» виступає механізмом трансформації стратегічного вибору у систему взаємозалежних пріоритетів, де кожна гілка відповідає за конкретний аспект життєдіяльності території – від економічної модернізації до соціальної безпеки.




**Рис. 3.2. «Дерево цілей» стратегічного розвитку Дмитрушківської СОТГ**

Такий підхід гарантує, що жоден захід чи проєкт не буде відірваним від загальної стратегії, а ресурси громади спрямовуватимуться на досягнення тих показників, які були визначені як ключові у межах обраного сценарію.

Таким чином, побудова «дерева цілей» стає критично важливим етапом, що переводить процес стратегування з площини теоретичного прогнозування у площину практичного виконання та системного контролю результатів.

На основі розробленого «дерева цілей» визначено пріоритетні завдання за основними векторами розвитку:

1. Економічне лідерство та інвестиційна відкритість: передбачає створення інвестиційного паспорта, запуск Центру розвитку підприємництва у с. Дмитрушки.

2. Розвиток інфраструктури: фокусується на модернізації дорожнього сполучення з віддаленими населеними пунктами (Танське, Косенівка, Степківка), впровадженні систем «Розумного освітлення» та створенні єдиної внутрішньої транспортної мережі.

3. Людський капітал: включає створення молодіжних просторів у Старих Бабанах та Доброводах, повну цифровізацію медицини та освіти, а також розбудову інклюзивного середовища для підтримки ветеранів.

4. Ефективне управління та безпека: базується на впровадженні систем електронного врядування (партисипація), створенні мережі відеоспостереження «Безпечна громада» та підвищенні кваліфікації кадрів у сфері грантрайтингу.

Реалізація запропонованих стратегічних напрямів дозволить громаді досягти суттєвих результатів до 2032 року: забезпечити зростання власних доходів бюджету на 25%, знизити рівень міграції на 15%, досягти 100% цифрової доступності послуг та оновити критичні інфраструктурні мережі в усіх населених пунктах Дмитрушківської СОТГ.

Перехід до реалізації модернізаційного сценарію розвитку Дмитрушківської сільської територіальної громади, вимагає докорінного перегляду підходів до муніципального менеджменту. Стратегія «Логістичного

прориву» не може бути реалізована в межах застарілих бюрократичних процедур. Вона потребує гнучкості, ініціативності та високого рівня проєктної культури від кожного працівника апарату сільської ради.

Враховуючи обмеженість бюджетних асигнувань на утримання управлінського апарату, ми пропонуємо шлях інтенсифікації управління. Це передбачає не створення нових штатних одиниць, а якісне переформатування обов'язків у межах чинної структури, впровадження системи KPI (ключових показників ефективності) та масштабну програму навчання персоналу.

На основі аналізу організаційної структури Дмитрушківської сільської ради пропонується розширити функціональне наповнення ключових відділів, інтегрувавши в їхню діяльність інструменти стратегічного маркетингу та фандрейзингу.

На основі аналізу існуючої структури управління Дмитрушківської сільської ради, пропонується запровадження моделі «управління за результатами», де кожен підрозділ стає активним учасником реалізації Стратегії-2032.

Пропонуємо, щоб «двигуном» стратегічних змін став відділ економічного розвитку, інвестицій та фінансів, у частині:

– впровадження у Положення про підрозділ функції грантрайтингу – закріплення за фахівцями відділу обов'язків щодо постійного моніторингу міжнародних фондів (USAID, U-LEAD, GIZ) та підготовки проєктних заявок. Це дозволить залучати позабюджетні кошти на розбудову логістичної та соціальної інфраструктури без зміни штатної чисельності.

– створення «Інвестиційного вікна»: спеціалісти відділу мають виконувати роль інвестиційних менеджерів для супроводу бізнес-проєктів вздовж траси М-05, забезпечуючи принцип «єдиного вікна» для потенційних партнерів.

У межах стратегії маркетингу території, відділ земельних відносин, архітектури та містобудування має відійти від формального обліку земель до активного формування інвестиційних пропозицій:

– активний земельний маркетинг: фахівці самостійно формують перелік ділянок типу Greenfield (вільні площі) та Brownfield (невикористані приміщення), готують їхні технічні паспорти та логістичні переваги для публікації на інвестиційному порталі.

– цифровізація просторового планування: розробка інтерактивної карти громади, де кожен інвестор може в режимі онлайн побачити наявні комунікації (електромережі, газ, водопостачання) біля конкретної ділянки.

– спрощення процедур: розробка типових пакетів документів для швидкої оренди або викупу ділянок під будівництво складських та логістичних комплексів.

Для забезпечення ефективності запропонованих змін, працівники потребують специфічних навичок у сфері грантрайтингу, маркетингу та цифрових інструментів управління. Пропонується запровадити систему безперервного професійного розвитку за такими напрямами (табл. 3.2).

*Таблиця 3.2.*

**Ключові напрями системи безперервного професійного розвитку працівників Дмитрушківської СОТГ***

| Напрям навчання | Цільова група | Очікуваний результат |
|---|---|---|
| Проєктний менеджмент та грантрайтинг | Спеціалісти економічного та земельного відділів | Написання мінімум 4-х грантових заявок на рік |
| Цифрова грамотність та е-врядування | Працівники апарату, старости | Перехід на 100% електронний документообіг |
| Комунікації та маркетинг територій | Секретар ради, спеціалісти відділів | Покращення іміджу громади та залучення інвесторів |

**Джерело: сформовано автором*

Для вирішення складних завдань, таких як будівництво логістичного термінала або впровадження енергоефективних технологій, пропонується створювати тимчасові крос-функціональні робочі групи. До них включатимуться представники відділу економіки (фінансування), відділу архітектури (технічна частина) та старости відповідних населених пунктів. Такий підхід дозволить уникнути дублювання функцій та прискорить процес прийняття управлінських рішень.

Визначені стратегічні напрями професійного розвитку персоналу потребують деталізації через підбір відповідних освітніх інструментів та програмного забезпечення. Ефективність реалізації системи безперервного навчання безпосередньо залежить від інтеграції теоретичних знань у практичну діяльність структурних підрозділів Дмитрушківської сільської ради. Важливим аспектом при цьому є вибір таких форматів навчання, які б дозволили працівникам опановувати нові компетенції без суттєвого відриву від виконання основних посадових обов'язків, що особливо актуально в умовах воєнного стану.

Перехід від загального планування до практичного впровадження передбачає аналіз ринку освітніх послуг та пошук можливостей для залучення міжнародної технічної допомоги. Оскільки бюджет громади обмежений, пріоритет надається програмам, що реалізуються за підтримки провідних донорів, таких як USAID або проєкти цифрової трансформації, поряд із комерційними курсами вузької спеціалізації. Це дозволяє сформувати збалансований навчальний план, де поєднуються безоплатні державні сервіси та платні інтенсиви з проєктного менеджменту.

З метою практичного втілення запропонованої концепції розвитку кадрового потенціалу, нами було сформовано орієнтовний перелік курсів та навчальних модулів на 2025–2026 роки. У наступній таблиці деталізовано зміст навчання, цільові аудиторії серед працівників апарату, часові межі освоєння матеріалу та фінансові витрати, необхідні для реалізації кожного освітнього компонента. Такий підхід забезпечує прозорість планування видатків на професійну підготовку та дозволяє чітко спрогнозувати терміни отримання перших практичних результатів у сфері управління громадою.

Загальний бюджет програми навчання на групу з 10 осіб складе приблизно 75 000 грн на рік. Порівняно із затратами на створення нового відділу (близько 800 000 грн на рік з податками), цей підхід є економічно виправданим та стратегічно вигідним.

*Таблиця 3.3*

**Характеристика спеціалізованих навчальних програм та курсів для професійного розвитку персоналу Дмитрушківської СОТГ***

| Назва програми/курсу | Для кого | Тривалість | Орієнтовна вартість (грн/особа) |
|---|---|---|---|
| Професійний грантрайтинг: від ідеї до бюджету | Спеціалісти відділу економіки, старости сіл | 2 місяці | 6 500 |
| Управління громадою (програма USAID «ГОВЕРЛА») | Керівництво ради, голови відділів | 6 місяців (модульно) | Безкоштовно (за конкурсом) |
| Маркетинг територій та брендинг | Секретар ради, спеціалісти з інвестицій | 3 тижні | 4 000 |
| Цифрова трансформація та е-демократія | Усі працівники апарату | 1 місяць | Безкоштовно (Дія.Освіта) |

**Джерело: систематизовано автором*

Для утримання кваліфікованих кадрів та стимулювання їх до досягнення цілей Стратегії-2032, пропонується запровадити диференційовану систему преміювання:

1. Бонус за залучений грант: встановлення відсоткової надбавки до заробітної плати спеціаліста у разі успішного проходження проєкту та отримання фінансування.

2. Рейтинг ефективності старост: оцінка діяльності старостинських округів за критеріями активності мешканців, благоустрою та реалізованих мікропроєктів.

3. Соціальний пакет: забезпечення можливості дистанційної роботи для певних категорій працівників та надання додаткових днів відпустки за виконання понаднормових завдань у проєктних групах.

Таким чином, комплексна реорганізація внутрішніх обов'язків у поєднанні з цілеспрямованим навчанням перетворить Дмитрушківську сільську раду на сучасний сервісний центр, здатний ефективно конкурувати за інвестиції та ресурси в межах Уманського району та всієї України.

В умовах дефіциту бюджетних коштів, управління розвитком Дмитрушківської СОТГ має базуватися на використанні інструментів, що не потребують значних капітальних інвестицій, але здатні забезпечити системний соціально-економічний ефект. Основними напрямами такої діяльності є цифровізація управлінських процесів, активний маркетинг території для залучення приватних інвестицій та використання механізмів міжмуніципального співробітництва для спільного вирішення інфраструктурних проблем.

Першочерговим кроком до підвищення ефективності управління є впровадження інструментів електронного врядування. Це дозволяє скоротити час на обробку звернень, підвищити прозорість влади та залучити жителів усіх 12 населених пунктів до прийняття рішень без значних витрат на паперовий документообіг.

Впровадження платформ участі мешканців:

– система «Громадський бюджет» (Партисипативне бюджетування): замість прямого фінансування дрібних ініціатив, пропонується виділення символічної суми (наприклад, 1% від бюджету розвитку) для голосування за проєкти мешканців. Це стимулює активність громади та дозволяє виявити найбільш гострі потреби сіл.

– інструмент електронних петицій**:** запровадження через платформу E-DEM (безкоштовно для громад від Eastern Europe Foundation). Це дає змогу жителям віддалених сіл, таких як Танське чи Косенівка, офіційно звертатися до ради та впливати на порядок денний сесій.

– сервіс «Відкрите місто»: цифрова платформа для оперативного повідомлення про комунальні проблеми (ями на дорогах, пориви мереж). Жителі завантажують фото проблеми, а система автоматично створює заявку для відповідного спеціаліста ради.

**Оптимізація внутрішніх управлінських процесів передбачає:**

– перехід на хмарні сервіси Google Workspace: безкоштовне або пільгове рішення для неприбуткових організацій, що дозволяє організувати спільну

роботу над документами (стратегічними планами, заявками на гранти) у режимі реального часу.

– впровадження системи електронного документообігу (СЕД): на початковому етапі пропонується використання безкоштовних модулів системи АСКОД або аналогів, що надаються в межах державної програми цифровізації. Це дозволяє зекономити до 15% робочого часу кожного спеціаліста за рахунок автоматизації реєстрації та контролю виконання доручень.

Враховуючи вигідне логістичне розташування Дмитрушківської СОТГ поблизу траси М-05 та міста Умань, маркетинг має стати інструментом продажу можливостей громади зовнішньому інвестору. Основний акцент робиться на створенні інформаційного продукту, а не на дороговартісних рекламних кампаніях.

**Заходи з маркетингу та залучення інвестицій:**

– інвестиційний паспорт громади (онлайн-версія): розробка інтерактивного PDF-документа або розділу на сайті, де зібрані ключові показники (демографія, податки, наявна інфраструктура) та перелік вільних ділянок..

– брендування та візуальна ідентифікація: створення слогану та логотипу громади, що підкреслює її логістичну спеціалізацію («Дмитрушківська громада — перехрестя можливостей»). Це підвищує впізнаваність території серед бізнесу..

– формування каталогу інвестиційних пропозицій: опис конкретних земельних ділянок (Greenfield) біля магістралі М-05 з чітким зазначенням відстані до залізниці (14 км) та районного центру (8,5 км).

Оскільки бюджету однієї громади часто не вистачає на закупівлю дорогої техніки або реалізацію масштабних проєктів, механізм ММС дозволяє об’єднувати ресурси з сусідніми територіальними громадами.

**Пріоритетні проєкти співробітництва:**

– спільна комунальна служба: об’єднання коштів із сусідніми громадами (наприклад, Паланською) для закупівлі однієї одиниці сучасної дорожньої або снігоприбиральної техніки, яка використовуватиметься за графіком у обох громадах.

– управління відходами: спільна реалізація проєкту сортувальної станції для ТПВ (твердих побутових відходів). Це дозволяє подати заявку на великий грант від міжнародних донорів, оскільки проєкти співпраці громад мають пріоритетне фінансування.

– муніципальна пожежна охорона: спільне утримання пожежного депо, що обслуговує прилеглі населені пункти декількох громад, що суттєво знижує витрати бюджету кожної з них на 30 – 40%.

Більшість запропонованих заходів (е-демократія, ММС, маркетинг) мають нульову або низьку капітальну вартість для бюджету громади, оскільки впроваджуються через участь у грантових конкурсах (програми U-LEAD, Говерла, USAID). Економія досягається за рахунок:

1. Прямої економії коштів: відсутність витрат на папір, канцелярію та поштові послуги при переході на СЕД.

2. Опосередкованої економії: спільне з іншими громадами утримання техніки та служб.

3. Залучення інвестицій: ріст ПДФО від нових підприємств, що відкриються завдяки активному маркетингу ділянок вздовж траси М-05.

Удосконалення системи управління розвитком Дмитрушківської СОТГ вимагає не лише стратегічного бачення, а й чіткого фінансового розрахунку. Враховуючи дефіцит бюджетних коштів, запропоновані заходи орієнтовані на модель «мінімальні інвестиції – максимальна окупність». Економічна ефективність розраховується за трьома векторами: пряма економія бюджетних видатків, залучення зовнішніх інвестиційних ресурсів та соціально-управлінський ефект.

*Таблиця 3.4.*

**Розрахунок витрат та економічного ефекту від впровадження інноваційних інструментів управління у Дмитрушківській СОТГ***

| Захід | Джерело фінансування | Орієнтовні витрати (грн) | Очікуваний економічний ефект / Окупність |
|---|---|---|---|
| Впровадження СЕД та хмарних сервісів | Грантові кошти (Дія.Цифрова громада) / Власні кошти на підключення | 15 000 – 25 000 (одноразово) | Економія на канцелярії та папері до 45 000 грн/рік. Скорочення часу на обробку документів на 40%. |
| Запуск платформ е-демократії (E-DEM) | Безкоштовно (меморандум з Фондом Східна Європа) | 0 (адміністрування в межах окладу) | Ріст довіри населення. Виявлення пріоритетних проєктів через бюджет участі, що виключає неефективне витрачання коштів. |
| Створення інвестиційного порталу та паспорта | Грантові програми (USAID «ГОВЕРЛА») | 0 – 10 000 (хостинг) | Залучення мінімум 1-2 інвесторів на рік. Ріст надходжень ПДФО на 10-15% від нових логістичних вузлів. |
| Міжмуніципальне співробітництво (спільна техніка) | Спільний бюджет 2-3 громад + ДФРР | 20% від вартості (співфінансування) | Зниження капітальних витрат бюджету на закупівлю техніки на 60-70%. Спільне утримання сервісного персоналу. |
| Енергомоніторинг та «Зелене світло» | Гранти НЕФКО / Власні кошти на датчики | 30 000 – 50 000 | Скорочення споживання електроенергії комунальними закладами на 20-30% протягом першого року. |

**Джерело: розраховано автором*

Для Дмитрушківської громади маркетинг території є способом капіталізації її головного ресурсу – географічного положення. Економічний ефект у цьому напрямі досягається через створення ланцюга доданої вартості.

1. Брендинг громади: створення візуального коду (логотипу) коштує від 5 до 10 тис. грн (або безкоштовно через конкурс серед молоді), але дозволяє ідентифікувати товари місцевих виробників на ринках Умані та Черкас, підвищуючи їхній збут.

2. Investment Ready: формування готових земельних ділянок (Greenfield) біля магістралі М-05. Витрати на розробку технічної документації

покриваються за рахунок майбутніх орендних платежів. Прогнозується, що відкриття одного логістичного центру на 50 робочих місць забезпечить громаді додатково близько 400-600 тис. грн ПДФО щороку.

*Таблиця 3.5.*

**Матриця ризиків впровадження управлінських інновацій**

| Вид ризику | Опис ризику | Шляхи подолання та заходи мінімізації |
|---|---|---|
| Соціально-технологічний | Низька цифрова грамотність населення (особливо похилого віку) у віддалених селах. | • Проведення навчання на базі сільських бібліотек та клубів за програмою «Дія.Освіта».<br>• Створення мережі «цифрових волонтерів» серед активної молоді (Гереженівка, Пугачівка).<br>• Збереження паперових каналів комунікації паралельно з електронними. |
| Інституційний (Кадровий) | Опір змінам всередині апарату сільської ради та брак часу на опанування нових інструментів. | • Впровадження системи KPI та матеріального стимулювання за успішно реалізовані проєкти.<br>• Чіткий перерозподіл обов'язків для запобігання перевантаженню персоналу.<br>• Залучення зовнішніх менторів та експертів з програми «Говерла». |
| Фінансовий | Відмова міжнародних донорів у фінансуванні пріоритетних проєктів через високу конкуренцію. | • Розвиток компетенцій спеціалістів у сфері грантрайтингу для покращення якості заявок.<br>• Диверсифікація джерел: участь одночасно у державних, обласних та міжнародних програмах.<br>• Пошук приватних інвесторів через оновлений інвестиційний паспорт. |
| Комунікаційний | Низький рівень зацікавленості жителів в інструментах участі (е-петиції, бюджет участі). | • Активна промокампанія у соціальних мережах та через місцеві чати (Viber/Telegram).<br>• Демонстрація «швидких перемог» — реальних змін у селах за результатами голосування мешканців.<br>• Організація фестивальних подій та публічних обговорень для залучення громади. |

Соціальний ефект від удосконалення управління не завжди вимірюється грошима, але він є базою для сталого розвитку.

– зменшення міграції населення: створення нових робочих місць у логістиці та сервісі дозволить утримати до 15% молоді, яка зараз виїжджає на заробітки.
– прозорість: використання сервісів е-петицій та відкритого бюджету нівелює корупційні ризики та підвищує соціальну згуртованість мешканців усіх 12 сіл.
– доступність послуг: цифровізація медицини та освіти через хмарні сервіси дозволяє мешканцям віддалених сіл (Танське, Степківка) отримувати консультації та послуги без витрат на поїздки до центру громади.

Успішна реалізація «Дерева цілей» стратегічного розвитку громади вимагає ідентифікації потенційних бар'єрів. У таблиці нижче систематизовано ключові ризики та запропоновано конкретні управлінські рішення для їх мінімізації.

Даний аналіз підтверджує, що попри наявність суттєвих ризиків, Дмитрушківська СОТГ має достатньо внутрішніх резервів для їх нейтралізації за умови системного підходу до навчання кадрів та активної комунікації з мешканцями. Ефективне використання SMART-моделі управління дозволить мінімізувати вплив негативних факторів та забезпечити сталий розвиток території у довгостроковій перспективі.

Для обґрунтування фінансової спроможності громади у довгостроковій перспективі розроблено оновлену прогнозну діаграму. За базову точку відліку (100%) прийнято 2027 рік – момент завершення поточної стратегії та повного переходу до виконання нових стратегічних пріоритетів.

Оптимістичний сценарій передбачає, що завдяки розширенню повноважень працівників у сфері грантрайтингу та активному маркетингу територій, громада зможе забезпечити сталий приріст надходжень.

Дана модель враховує такі ключові фактори впливу:

1. Запуск логістичного вузла: успішне залучення 2-3 великих інвесторів для будівництва терміналів вздовж траси М-05, що забезпечить стабільний приріст ПДФО.

2. Агропромислова трансформація: розвиток підприємств із глибокої переробки сільгосппродукції, що збільшує додану вартість товарів, вироблених на території громади.

3. Ефект енергомодернізації: зниження навантаження на видаткову частину бюджету завдяки впровадженню відновлювальних джерел енергії у комунальних закладах.

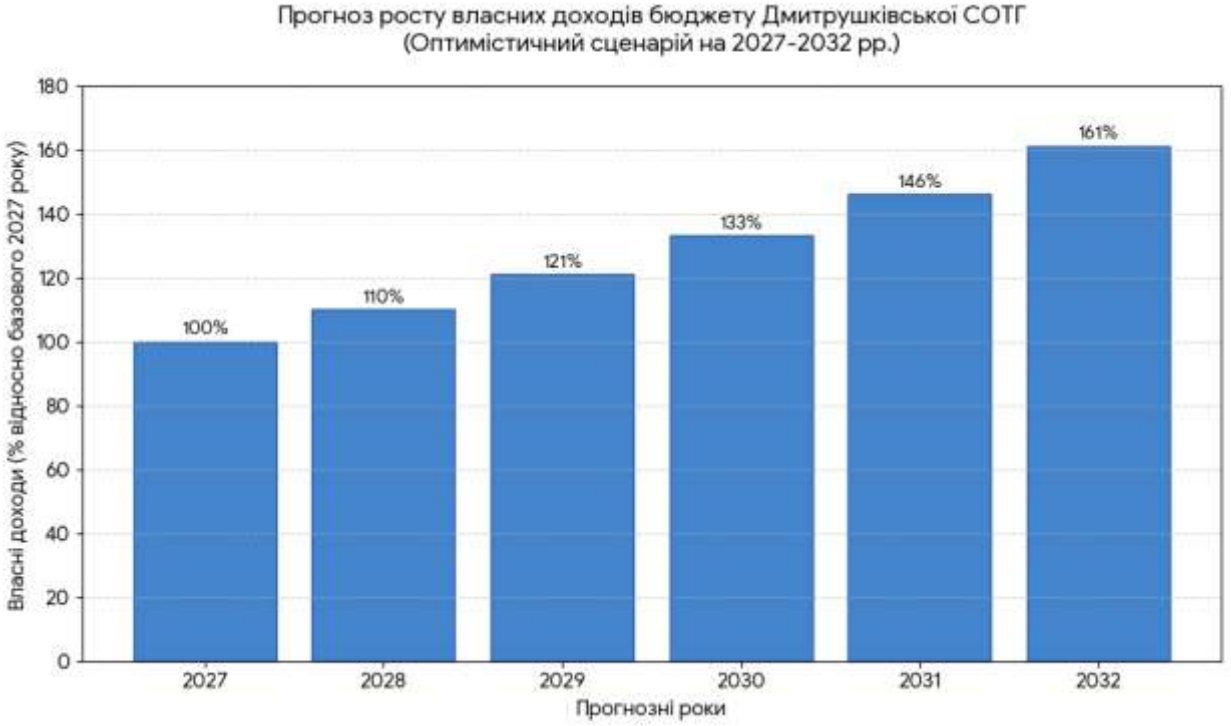



**Рис. 3.3. Прогноз росту власних доходів бюджету Дмитрушківської СОТГ на 2027–2032 рр. (Оптимістичний сценарій)***

**Джерело: розраховано автором*

– перший етап (2028–2029 рр.): Очікується приріст доходів на рівні 10 – 21%. Цей результат досягається за рахунок «швидких перемог»: впровадження енергоефективних технологій та цифровізації послуг, що знижує адміністративні витрати.

– другий етап (2030–2032 рр.): Прогнозується прискорення росту до 33 – 61%. Такий стрибок зумовлений виходом на повну потужність нових об'єктів логістичної інфраструктури вздовж траси М-05 та розвитком агропромислових кластерів.

Ця модель підтверджує, що інвестиції у людський капітал та розвиток цифрових інструментів управління мають високу рентабельність і є фундаментом для економічної незалежності Дмитрушківської громади до 2032 року.

Ця позитивна динаміка є результатом синергії між активним маркетингом територій та підвищенням управлінської спроможності кадрів, що дозволяє конвертувати географічні переваги Дмитрушківської громади у реальний капітал для розвитку всіх 12 населених пунктів.

# ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було сформульовано наступні теоретичні та практичні висновки відповідно до поставлених завдань роботи.

У першому розділі досліджено теоретичні засади механізмів управління розвитком територіальних громад. Встановлено, що в умовах децентралізації управління громадою трансформується від суто адміністративного впливу до моделі публічного менеджменту. Науково обґрунтовано, що стратегічне планування є ключовим інструментом, який дозволяє громаді інтегрувати соціальні, економічні та екологічні аспекти розвитку, забезпечуючи при цьому прозорість прийняття рішень та залучення стейкхолдерів.

У другому розділі проведено детальний аналіз сучасного стану та потенціалу Дмитрушківської СОТГ. Проведений аналіз засвідчив, що Дмитрушківська сільська територіальна громада є потужним адміністративно-територіальним утворенням Уманського району, що об’єднує 12 населених пунктів із центром у селі Дмитрушки. Головною стратегічною перевагою громади є її вигідне географічне розташування: близькість до районного центру (8,5 км) та безпосередній вихід до міжнародної автомагістралі М-05 Київ – Одеса. Станом на початок 2025 року громада демонструє стабільну демографічну ситуацію та функціональну управлінську структуру, яка забезпечує життєдіяльність території навіть в умовах кризового менеджменту воєнного стану.

Економічний потенціал громади базується на поєднанні аграрного сектору та розгалуженої мережі малого й середнього бізнесу (понад 150 суб’єктів господарювання). Аналіз бюджетних показників виявив високу залежність від податку на доходи фізичних осіб (ПДФО), який становить основну частку власних надходжень. Важливим показником фінансової спроможності є здатність громади залучати кошти на утримання 14 об’єктів цивільного захисту та розвиток комунальної інфраструктури, що підтверджує ефективність розподілу наявних ресурсів виконавчим комітетом сільської ради.

Управлінська діагностика показала, що в громаді сформовано дієвий апарат, який успішно реалізує повноваження у сферах освіти, медицини та соціального

захисту. Зокрема, під управлінням ради перебувають опорні школи та амбулаторії, що охоплюють послугами всі села громади. Проте було виявлено й «вузькі місця»: рівень цифровізації муніципальних послуг залишається недостатнім, а процеси стратегічного планування потребують більшої інтеграції з інструментами е-демократії. Наявність залізничного сполучення (14 км до станції) та транзитний потенціал наразі використовуються не в повному обсязі.

Підсумкова оцінка стану Дмитрушківської СОТГ дозволяє стверджувати, що громада має всі передумови для переходу до моделі інтенсивного розвитку. Основними точками росту визначено капіталізацію логістичних переваг вздовж траси М-05 та модернізацію системи управління через підвищення кваліфікації кадрів. Виявлені під час аналізу проблеми – від дефіциту власних інвестиційних проєктів до потреби в енергомодернізації бюджетних установ – стали об'єктивним підґрунтям для розробки стратегічних рекомендацій у третьому розділі роботи.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення управління розвитком громади. Нами було застосовано метод сценарного прогнозування, що дозволило виділити три вектори майбутнього поступу. Обґрунтовано доцільність реалізації модернізаційного сценарію «Логістичного прориву», який передбачає перетворення громади на сучасний транспортно-сервісний хаб.

Запропоновано реінжиніринг управлінських процесів, що включає функціональне розширення компетенцій відділів ради без розширення штату. Ключовим елементом стало впровадження системи KPI та стратегії безперервного професійного навчання кадрів у сферах грантрайтингу, маркетингу територій та е-демократії. Це дозволить апарату сільської ради працювати як ефективна сервісна структура.

Важливим складником удосконалення управління визначено впровадження інноваційних інструментів е-демократії та діджиталізації (платформи E-DEM, електронний документообіг). Це забезпечить не лише економію бюджетних ресурсів, а й підвищить рівень довіри мешканців через їх залучення до бюджету участі та петицій. Також обґрунтовано необхідність використання механізмів міжмуніципального співробітництва для вирішення спільних інфраструктурних

проблем з сусідніми територіями.

Проведені економічні розрахунки підтвердили високу ефективність запропонованих заходів. За оптимістичним прогнозом, реалізація стратегічних пріоритетів забезпечить приріст власних доходів бюджету громади на 61% до 2032 року. Такий ріст фінансової спроможності дозволить Дмитрушківській СОТГ забезпечити сталий розвиток усіх 12 населених пунктів та підвищити якість життя мешканців до європейських стандартів.

Отже, робота має комплексний характер: від теоретичного переосмислення методів врядування до конкретних розрахунків економічної віддачі. Отримані результати можуть бути безпосередньо впроваджені в діяльність Дмитрушківської сільської ради для підвищення ефективності муніципального менеджменту.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ


1. Багмет М.О., Ємельянов В.М. Історія та практика державного управління і місцевого самоврядування в Україні. URL : https://buklib.net/books/35890/

2. Березюк С.В., Гонтарук Я.В., Ясінська Б.О. Забезпечення продовольчої безпеки держави в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2023. Випуск 47. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0 072/2023-47-44

3. Білоус Я. Ю. Теоретичні аспекти організаційно-економічного забезпечення територіальних громад України. *Електронне наукове фахове видання : Ефективна економіка*. 2022. №3. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2022/75.pdf.

4. Борденюк В.І. Місцеве самоврядування та державне управління: конституційно-правові основи співвідношення та взаємодії : [монографія]. Київ : Парламентське вид-во, 2007. 576 с.

5. Булуй О. Г., Якобчук В. П., Плотнікова М. Ф., Булуй В. Г. Інноваційно-інформаційні технології управління соціально-економічним розвитком територіальних громад. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 3. – URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2023 DOI: 10.32702/2307-2156-2021.3.31

7. Гладка Т. І. Децентралізація влади України як спосіб підвищення демократії та підвищення її стабільності. *Державне управління : удосконалення та розвиток.* 2015. №12.

8. Гонтарук Я.В. Перспективи розвитку енергозабезпечуючих кооперативів на селі. *Економіка АПК.* 2019. № 11. С. 105–114. DOI: https://doi.org/10.32317/2221-1055.201911105

11. Державна регіональна політика та розвиток територій в умовах змін. Спеціально для об'єднаних громад URL : https://decentralization.gov.ua/news/1759

12. Державне та регіональне управління: [підручник] / Є.Г. Карташов, В.В.Євдокимов, І.О.Драган, О.І.Дацій та ін.; за заг.ред. Є.Г. Карташова. – Київ, 2019. – 223 с.

13. Джаман М.О. Теорія економіки регіонів : навч. посібник. 2019. 384 с. URL https://pidru4niki.com/1280052862975/ rps/metodi_printsipi_organizatsiyna_struktur upravlinnya_regionalnim_rozvitkom

14. Есманов О., Штика Ю., Линник М. Стратегії інноваційного розвитку територій і смарт-спеціалізація: сутність, особливості. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. 3 (12). С. 13-18. https://doi.org/10.32782/dees.12-3

15. Європейська хартія місцевого самоврядування : М. Страсбург від 15 жовтня 1985 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/994_036

16. Єфімова Г., & Павлова М. (2023). Територіальні громади в умовах воєнного стану: економічний резистентність для зміцнення незалежності України. *Modeling the development of the economic systems*, (3), 177–185. https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-24

17. Коваленко Н.В., Діброва Л.В., Колесник Т.В., Ралко О.С. Безпекове управління конкурентоспроможністю продукції підприємств на зовнішньому ринку в умовах формування інноваційних кластерів і змін у системі професійної зайнятості та публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 22. С. 35-39.

18. Колесник Т.В. Регіональне програмування як дієвий інструмент сталого розвитку сільських територій. *Економіка, фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 3. С. 44-61.

19. Колесник Т.В., Підвальна О.Г., Поліщук В.В. Моделювання системи управління персоналом інноваційно орієнтованих підприємств в умовах дефіциту кадрів та розвитку міжнародного агробізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №7 (277). С 77-111.

20. Кондратенко , Н., Величко, В., & Троян, В. (2024). Аналіз стану та особливості розвитку територіальних громад в Україні. *Економіка та суспільство*, (60). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-135

21. Конституція України: Закон України № 254к/96-ВР від 28 червня 1996 р. URL : https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text.

22. Лепіш Н.Я., Павлович-Сенета Я.П. Територіальні громади в умовах воєнного стану в Україні: адміністративно-правове забезпечення та особливості функціонування. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2022. № 4. С. 209–214. DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.04.38

23. Лімонова Л.О. Системний підхід як методологічна основа дослідження, аналізу та моделювання соціально-економічних систем. Харківський національний університет радіоелектроніки. 2010. URL : https://dl.nure.ua/pluginfile.php/1168/mod_resource/content/1/01.pdf

24. Логоша Р.В., Дяченко М.В. Теоретико-методологічні основи формування державного регулювання процесів інноваційного розвитку АПК в умовах глобальних трансформацій. *Актуальні питання у сучасній науці.* 2023. Випуск № 11(17). С. 138–152. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11(17)- 138-152

25. Логоша Р.В., Поліщук О.А. Стан та проблеми функціонування ринку м'яса в Україні в умовах воєнного стану та поствоєнного відновлення. *Наука і техніка сьогодні.* 2023. № 13 (27). С. 301–318. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13(27)- 301-318

26. Мазур К., Янчук Д., Галета Д. Особливості організації агроекспорту з України в умовах військо вого стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-12

27. Місцеве самоврядування в умовах війни. URL: https://uplan.org.ua/analytics/mistseve-samov-riaduvannia-v-umovakh-viiny-pidsumky-za-traven

28. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу. Аналітична доповідь. В.Г. Потапенко, В.О. Баранник, Н.В. Бахур та ін. Під ред. В.Г. Потапенка. Київ : НІСД, 2023. 54 с. DOI: https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.02

29. Нагорна І.В. Оптимізація інструментів державного управління регіональним управлінням в умовах децентралізації. *Державне будівництво*. 2019. №2. URL : https://periodicals.karazin.ua/db/article/view/19180/17463

30. Недільська Л.В., Ященко М.С. Інвестиційно-інноваційна складова стратегії розвитку регіону. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2023. №1(11). С. 125-139.

31. Новікова М.М. Регіональний менеджмент : конспект лекцій. Харків. ХНАМГ. 2007. 94с. URL : https://eprints.kname.edu.ua/1614/

32. Овєчкіна О.А., Колесник Т.В. Арбузова Т.В., Чайка М.О. Підвищення ефективності прийняття організаційно–економічних та безпекових управлінських рішень у системі публічного управління в умовах активізації інтелектуальних драйверів смарт–економіки та конкурентного розвитку міжнародного агробізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. №24. С. 72-77

33. Основи регіонального управління в Україні : підручник / В. М. Вакуленко, М. К. Орлатий, В. С. Куйбіда та ін.; за заг. ред. В.М. Вакуленка, М.К.Орлатого. Київ: НАДУ, 2012. 576 с. URL https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/Osnovi-regionalnogo-upravlinnya-v-Ukrayini-2012.pdf

34. Офіційний сайт Дмитрушківської сільської територіальної громади https://dmytrushkivska-gromada.gov.ua/

35. Паспорт Дмитрушківської сільської територіальної громади на 01.01.2025 https://dmytrushkivska-gromada.gov.ua/pasport-dmitrushkivskoi-silskoi-radi-12-06-17-01-04-2019/

36. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. Науковий вісник: *Державне управління*. 2021. 1(7). С. 195–215. https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-195-215

37. Підвальна О.Г., Колесник Т.В., Пронько Л.М. Розвиток управлінської траєкторії інноваційно активних підприємств в системі міжнародного агробізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 15. С. 33 – 40

38. Підвальна О.Г., Колесник Т.В., Коваль Н.І. Державне регулювання розвитку територіальних громад регіону в умовах воєнного стану. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. № 1. С. 142-159

39. Планування розвитку територіальних громад. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування / Г. Васильченко, І. Парасюк, Н. Єременко / Асоціація міст України – К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. – 256 с.

40. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України № 280/97-ВР від 21 травня 1997 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text

41. Про засади державної регіональної політики : Закон України № 156-VIII від 5 лютого 2015 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19.

42. Пронько Л. М. Сучасні тенденції інвестиційного регіонального розвитку України в умовах децентралізації. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2023. № 2 (80). С. 43-47.

43. Публічне управління та адміністрування : навч. посібник / Скидан О. В., Якобчук В. П., Дацій Н. В., Ходаківський Є. І. та ін. ; за заг. ред. О. В. Скидана. – Житомир : ЖНАЕУ, 2017. 705 с.

44. Солтис В. Розвиток підприємництва в територіальній громаді. *Аграрна Економіка*. 2024. Т. 17. № 2. С. 64-72

45. Томашук, І., & Томашук, І. (2023). Стратегічгі основи інноваційного розвитку територіальних громад. *Економіка та суспільство*, (57). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-81

46. Фурман, І., & Камінний, Д. (2023). Особливості розвитку територіальних громад в умовах військового стану. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (9 (09), 119-126. https://doi.org/10.32782/dees.9-19

47. Фурман І.В., Дмитрик О.В., Лисогор І.О. Стратегічні напрями розвитку біоенергетичного потенці- алу Іллінецької територіальної громади. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2023. Випуск 15. С. 134–143.

DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2 023.15.16

48. Фурман І.В., Дмитрик О.В. Формування стратегічних напрямів розвитку сільських територій. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2022. Випуск 13. С. 46–53. DOI: https://doi.org/10.32782/2 708-0366/2022.13.5

49. Цапик Т. Управління розвитком територіальної громади: проблема вибору методологічного підходу". *Вісник Економіки*, no. 3, Nov. 2024, pp. 60-72, https://doi.org/10.35774/.

50. Шумовська К.Е. Методологія дослідження місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2011. № 12. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=384.

51. Samokhval O., Logosha R., Bondarenko V., Pavelkiv R., Petrenko O. Entrepreneurship Education of Future Economists in the Process of Preparation. *Journal of Entrepreneurship Education*. 2019. Vol. 22 (6). P. 1–6.